

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO  
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO**

**CARINA NUNES**

**AMBIENTE DE COOPETIÇÃO NA INDÚSTRIA DE CERVEJA  
ARTESANAL: PERCEPÇÕES DOS AGENTES**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Desenvolvimento Socioeconômico  
da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense - UNESC, como  
requisito parcial para a obtenção do  
título de Mestra em  
Desenvolvimento Socioeconômico.

Orientadora: Professora Dra.

Coorientador: Professor Dr. Sílvio  
Parodi Oliveira Camilo

**CRICIÚMA  
2020**

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

N972a Nunes, Carina.

Ambiente de coopetição na indústria de cerveja artesanal :  
percepções dos agentes / Carina Nunes. – 2020.  
88 p. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul  
Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento  
Socioeconômico, Criciúma, 2020.

Orientação: Melissa Watanabe.

Coorientação: Sílvio Parodi Oliveira Camilo.

1. Coopetição. 2. Planejamento estratégico. 3. Cervejarias  
artesaniais. I. Título.

CDD. 22. ed. 658.4012

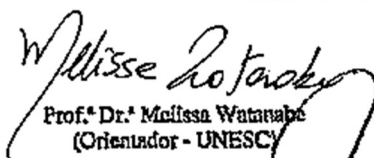
**CARINA NUNES**

**AMBIENTE DE COOPETIÇÃO NA INDÚSTRIA DE CERVEJA  
ARTESANAL: PERCEPÇÕES DOS AGENTES**

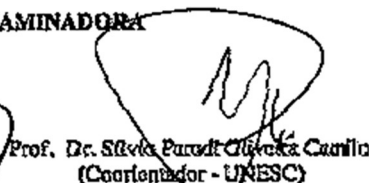
Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 17 de abril de 2020

**BANCA EXAMINADORA**



Prof.ª Dr.ª Melissa Watanabe  
(Orientador - UNESC)



Prof. Dr. Sérgio Parodi Oliveira Camilo  
(Coordenador - UNESC)



Prof.ª Dr.ª Cristina Keiko Yamaguchi  
(Membro - UNIPLAC)



Prof. Dr. Miguelangelo Gianezini  
(Membro - UNESC)



Carina Nunes  
Mestranda



Prof. Dr. Diogo de Oliveira Estevam  
Coordenador Adjunto do PPGDS - UNESC



*Dedico este trabalho à Dona Antônia, uma das mulheres mais inspiradoras que já conheci. Não por sua instrução acadêmica, mas por seus exemplos na vida diária.*



## AGRADECIMENTOS

Desde que me lembro, seguir a carreira acadêmica sempre foi um sonho para mim, e agora vejo mais uma etapa se concretizando. Existem pessoas incríveis que cruzam nosso caminho para nos amparar em momentos específicos de nossas jornadas. Recordando os meus primeiros passos na pesquisa, me sinto honrada em poder agradecer algumas pessoas que me oportunizaram este momento. Então, muito obrigada!

Pai e mãe por sempre incentivarem para eu seguir estudando. Meu companheiro Denilson, que sempre foi doce e compreensível com a minha ausência. Minha sogra Antônia e minha cunhada Ângela com quem convivo diariamente, e que por inúmeras vezes ficaram sobrecarregados com as tarefas de casa, enquanto eu me dedicava a construção deste trabalho.

Professora Gisele Coelho Lopes, a primeira a acreditar em mim. No final daquela primeira aula de Teoria Geral da Administração, lá em 2014, eu tive a certeza do tipo de professora eu queria ser, cativante e com brilho nos olhos, disposta a fazer a diferença na vida dos alunos. Ao final da aula eu a procurei e demonstrei meu interesse em seguir carreira acadêmica. Em seguida, ela me convidou para fazer parte de um dos projetos de Extensão da Universidade.

No projeto, tive a oportunidade de conhecer a Ana Paula Silva dos Santos, na época ela era estudante mestrado, e foi ela quem me auxiliou nos primeiros passos para começar a escrever, com apoio da professora Cristina Keiko Yamaguchi, que era a sua orientadora, e do professor Abel Correia de Souza que coordenava o projeto que nós duas estávamos inseridas. Obrigada meus queridos pela oportunidade.

Em 2015, tive a oportunidade de conhecer a Carla Spillere Busarelo, que estava iniciando o programa de mestrado na época e, quem me apresentou a minha querida orientadora professora Melissa Watanabe. A partir do interesse em comum de estudar empreendedorismo social, formamos um grupo de estudos, no qual discutíamos textos científicos uma vez por semana. Foi o início de outra parceria muito bacana. Foram momentos de muito crescimento. Muito obrigada.

Nesta etapa, novamente por intermédio da Carla, tive a oportunidade de conhecer a professora Kelly Gianezi. Bom, eu queria escrever um artigo, conversei com a Carla e expliquei a ideia, ela levou para a professora Melissa, e sugeriu convidar a professora Kelly para escrever com a gente. E em seguida estávamos sentadas as quatro para discutir a proposta de trabalho. Lembro-me com carinho, da professora Melissa me acompanhando nas entrevistas e da professora Kelly me

explicando cada passo da construção da pesquisa e análise de resultados. Talvez vocês não tenham ideia do significado que esses momentos tiveram. Então obrigada.

Em meio a minha participação na pesquisa, eu sentia a necessidade de adquirir experiência prática no mercado de trabalho. Iniciei então, em 2016, um estágio no setor financeiro de uma empresa, e confesso que lá passei por inúmeras dificuldades. Recordo com admiração um dia que estava muito frustrada com questões da empresa que não corriam bem, e, o professor Edson Ribeiro se dispôs a me auxiliar. Ele me ajudava depois da aula por volta de trinta a quarenta minutos. O que sem dúvidas me tornou uma profissional mais capacitada. Professor Edinho, muito obrigada.

Ao final do ano de 2017 concluí minha graduação, e fiz o processo seletivo para o mestrado. Em 2018 ingressei no PPGDS, optando por taxa, a qual cobria o valor da mensalidade das aulas e permitia que continuasse trabalhando. Atuei no setor financeiro de uma cervejaria artesanal, novamente com apoio da Melissa e as aulas extras do professor Edinho. Fiquei lá por um ano. Menciono este fato, pois gostaria agradecer também aos meus gestores, Rubens e Miguel, aos quais tenho muita admiração, e além de permitirem minha ausência na empresa para participar das aulas matutinas e vespertinas do mestrado, tive a oportunidade aprender muito.

Agradeço ao meu coorientador, professor Silvio Parodi, quem trouxe inúmeras contribuições e alinhamento a este trabalho. Professor, saiba que eu sou grata por ter participado das suas disciplinas, admiro seu trabalho e dedicação. Recordo com carinho as vezes que cheguei aflita em aula por não ter dado conta das atividades propostas, e com muita gentileza o senhor trouxe conforto as minhas angústias.

Eu agradeço também aos professores Miguelangelo Gianezi e Cristina Keiko Yamaguchi, por aceitarem fazer parte da minha banca. Agradeço também aos demais professores do PPGDS. Agradeço a Luciana, secretária do programa, por toda a sua prontidão, atenção e carinho. Agradeço aos amigos que fiz durante essa caminhada e que também me apoiaram em diversos momentos da pesquisa, não irei mencionar nomes para não correr o risco de esquecer alguém. Agradeço por fazer parte do grupo de pesquisa GECOMD.

Muito obrigada a todos os entrevistados que aceitaram prontamente participar desta pesquisa, dedicando seu tempo a me atender, sem vocês não seria possível realizar esta pesquisa.

Agradeço especialmente a minha orientadora professora Doutora Melissa Watanabe, que com toda a sua humildade e carinho, desempenhou e segue desempenhando, um papel muito importante na



minha vida pessoal e profissional. Além de orientadora, por muitas vezes ela também assumiu o papel de psicóloga e amiga. Então, professora Melissa, obrigada por sua confiança e amizade, espero nunca a decepcionar.

Também sou grata à fonte financiadora da minha pesquisa a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), sem as quais essa jornada não seria possível.

A todos minha eterna gratidão.

*“Todos estes desafios me tornaram  
mais segura e mais humilde. Mas, o  
maior desafio de todos ainda  
continua sendo vencer a mim mesma,  
nas minhas teimas e manias”*

*(Nazareth Solino, 2004)*



## RESUMO

A coopetição é uma estratégia de negócios relativamente nova nos estudos sobre gestão de negócios, a qual começou a ser estudada a partir da década de 1990. Desde então, as pesquisas sobre ações colaborativas ocorridas entre firmas concorrentes seguem aumentando. A coopetição é por si um tema interdisciplinar e difere-se de cooperação ou concorrência puras e deve considerar a simultaneidade de ambos os elementos em seus relacionamentos. O desenvolvimento deste trabalho foi orientado por lacunas de pesquisa indicadas na literatura analisada, a qual solicitava avanços nas pesquisas sobre coopetição no âmbito das micro e pequenas empresas, bem como, em segmentos que não fossem puramente de base tecnológica. Deste modo, identificou-se que as cervejarias artesanais poderiam atender estes requisitos, além de serem objetos de estudos interessantes diante do aumento de sua representatividade no setor de bebidas. O objetivo deste trabalho é compreender o ambiente de coopetição na indústria de cerveja artesanal no Brasil. Para tanto recorreu-se a abordagem de pesquisa qualitativa e aplicação de entrevistas, com auxílio de um questionário semiestruturado, no qual buscou-se identificar a percepção de atores com ampla experiência neste nicho de mercado. Os principais resultados da pesquisa indicam que as cervejarias artesanais são ambientes nos quais prevalece a coopetição, principalmente por meio do compartilhamento de conhecimentos, empréstimo de matéria prima e equipamentos, produção de cervejas colaborativas, realização de eventos em conjunto e criação de instituições formais.

**Palavras-chave:** Coopetição. Cervejaria artesanal. Pesquisa de percepção. Cultura cervejeira. Stakeholders.



## ABSTRACT

Coopetition is a relatively new business strategy in business management studies, which began to be studied in the 1990s. Since then, research on collaborative actions between competing firms has continued to increase. Coopetition differs from pure cooperation or competition and must consider the simultaneity of both elements in their relationships. The development of this work was guided by research gaps indicated in the analyzed literature, which requested advances in research on coopetition in the scope of micro and small companies, as well as in segments that were not purely technological based. In this way it was identified that craft breweries could meet these requirements, in addition to be the subject of interesting studies by increasing their representativeness in the beverage sector. The objective of this work is to understand the coopetition environment in the craft beer industry in Brazil. To this end, we used a qualitative research approach and interviews, with the aid of a semi-structured questionnaire, in which we sought to identify the perception of actors with extensive experience in this niche market. The main results of the research indicate that artisanal breweries are environments in which coopetition prevails, mainly through the sharing of knowledge, the loan of raw materials and equipment, the production of collaborative beers, the holding of joint events and the creation of formal institutions.

**Keywords:** Coopetition. Craft brewery. Perception research. Brewing culture. Stakeholders.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de coopetição identificados na literatura .....	31
Quadro 2 - Motivações para coopetir.....	33
Quadro 3 - Antecedentes da coopetição.....	35
Quadro 4 - Identificação dos antecedentes da coopetição.....	36
Quadro 5 - Categorias de análise .....	37
Quadro 6 - Seleção de agentes da indústria da cerveja artesanal .....	41
Quadro 7 - Revisão de literatura: <i>coopetition and craft beer</i> .....	45
Quadro 8 - Atividades primárias .....	46
Quadro 9 - Atividades de apoio .....	47
Quadro 10 - Desenvolvimento da estratégia cooperativa .....	48
Quadro 11 - Dimensões de análise de coopetição.....	48
Quadro 12 - Orientação da coopetição à indústria da cerveja artesanal .....	49
Quadro 13 - Coopetição na indústria da cerveja artesanal .....	50
Quadro 14 - Formatos de colaboração observado nas entrevistas.....	60
Quadro 15 - Percepções sobre a atuação das instituições formais .....	64





## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABRACERVA	Associação Brasileira de Cerveja Artesanal
ACERVA	Associação dos Cervejeiros Artesanais
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MPE	Micro e Pequenas Empresas
VBR	Visão baseada em recursos



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>23</b>
1.1 OBJETIVO GERAL .....	25
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>27</b>
<b>3. ESTRATÉGIA DE COOPETIÇÃO.....</b>	<b>32</b>
3.1 ANTECEDENTES DA COOPETIÇÃO.....	34
3.2. QUADRO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	36
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>39</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	39
4.2 PROCEDIMENTOS E COLETA DE DADOS.....	39
4.3 FONTES DE DADOS PRIMÁRIOS.....	41
4.4 ANÁLISE DE DADOS .....	42
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>45</b>
5.1 PRODUÇÃO CIENTÍFICA REFERENTE À COOPETIÇÃO NA INDÚSTRIA DA CERVEJA ARTESANAL .....	45
5.2 PERCEPÇÕES DOS ANTECEDENTES DA COOPETIÇÃO NA INDÚSTRIA DA CERVEJA ARTESANAL .....	51
<b>5.2.1 Produção artesanal e produção em massa .....</b>	<b>51</b>
<b>5.2.2 Percepções sobre a formação de parcerias .....</b>	<b>53</b>
<b>5.2.3 Percepções de rivalidade .....</b>	<b>54</b>
5.3 PERCEPÇÕES DE COOPETIÇÃO NA INDÚSTRIA DA CERVEJA ARTESANAL.....	58
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE(S).....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO.....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE .....</b>	<b>86</b>





## 1 INTRODUÇÃO

A coopetição configura-se como uma estratégia de negócios, pautada em relacionamentos cooperativos e competitivos ocorridos entre firmas concorrentes de maneira simultânea, com vistas ao alcance de vantagens competitivas (BENGTTSSON; KOCK, 2000). A lógica desta estratégia é amparada não pela lógica industrial de observação dos recursos internos da firma, mas pela sua capacidade de integrar recursos ambientais externos (BENGTTSSON; KOCK, 2014). Por conta desta lógica de interação há pesquisadores que enxergam a coopetição como uma estratégia de negócios revolucionária (CHAN, CHIN, LAM; 2007).

O relacionamento cooperativo difere-se da cooperação ou concorrência puras, pois deve considerar ambos os elementos simultaneamente (BENGTTSSON; KOCK, 2000; LUO, 2007). A pesquisa sobre coopetição não é uma extensão da pesquisa acadêmica sobre cooperação ou concorrência. Assim a coopetição evoluiu como um campo de pesquisa independente (YAMI *et al.*, 2010).

Desde os anos 1990, inúmeras pesquisas sobre o tema têm sido desenvolvidas por diversos pesquisadores (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; BENGTTSSON; KOCK, 2000, 2014; TSAI, 2002; LUO, 2007; RITALA; HURMELINNA-LAUKKANEN, 2009, 2013; RITALA, 2012; BOUNCKEN; KRAUS, 2013; ADNER, 2016). Assim é possível observar na literatura pesquisas sobre coopetição, a partir da teoria dos jogos (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; CAIRO, 2006), da teoria da dependência de recursos e custos de transação (DOWLING *et al.*, 1996), da visão baseada em recursos (QUINTANA-GARCÍA; BENAVIDES-VELASCO, 2004; EMDEN; CALANTONE; DROGE, 2006; FERNANDEZ; LE ROY, 2010), da formação de alianças estratégicas formais, regidas por meio de contratos (RING; VAN DE VEN, 1992; KANTER, 1994) ou informais, regidas pela confiança desenvolvida ao longo do tempo (BENGTTSSON; KOCK, 2000), pela compreensão do alcance de vantagem competitiva (DAGNINO, 2009; BOUNCKEN *et al.*, 2015), dentre outras.

No âmbito das estratégias de negócios, Vasconcelos e Cyrino (2000) já ressaltavam o aumento da complexidade nos ambientes empresariais, destacando a necessidade de ampliação do olhar interdisciplinar para os modelos de administração vigentes. Em meio a este ambiente competitivo Bouncken *et al.*, (2015) relataram que a coopetição tem se mostrado uma estratégia de negócio atraente ao alcance de vantagem competitiva. Assim, de acordo com Devece, Ribeiro-Soriano e Palacios-Marqués (2019) a coopetição se tornou um termo

chave nas pesquisas em gestão organizacional, para além do pensamento tradicionalmente adotado.

Originalmente acredita-se que o termo *coopetition* tenha surgido no final da década de 1980, ao ser mencionado empiricamente para descrever a estratégia adotada por uma empresa de *software* em seu canal de vendas, o qual era formado por uma rede de colaboração entre concorrentes e fornecedores (WEBER, 1991).

De modo geral, fazer uso de estratégia de coopetição significa que agentes econômicos, estão se beneficiando mutuamente, e, enquanto competem também são capazes de cooperar, pois compartilham o objetivo de solucionar problemas comuns entre elas (BOUNCKEN *et al.*, 2015). No entanto, assim como outras estratégias de negócios adotadas, podem envolver fatores de risco e incerteza, tais como oportunismo (BOUNCKEN; FREDRICH, 2016). Assim, para ter sucesso, a estratégia de coopetição deve ser embasada em confiança e reciprocidade (DAL-SOTO; MONTICELLI, 2017), sejam os relacionamentos formais ou informais.

Vale ressaltar que houve um aumento dos trabalhos sobre coopetição ao longo dos anos na produção acadêmica. De acordo com Tidström (2009), Fernandez e Le Roy (2010) esta é uma área de estudos que ainda precisa ser pesquisada pois é mal compreendida. Foram identificadas, na literatura, lacunas de pesquisa relacionadas a carência de estudos em pequenas empresas (SAGLIETTO; LÉVY, 2006; GRANATA *et al.*, 2016; KRAUS; SCHMID; GAST, 2017) bem como indústrias que não operam diretamente com tecnologia (LIU; GAO, 2016; APPAN; BAČIĆ, 2016; LEITE; PAHLBERG; ÅBERG, 2018; LIU; YANG; ZHANG, 2017; SOLTANI; JAFARI; BINANDEH, 2017; DAIDJ; EGERT, 2018; HARTONO; SOBARI, 2016), para a melhor compreensão dos ambientes de coopetição. Observando tais lacunas evidenciadas pelos autores supracitados, com possibilidades de avanço nas pesquisas, percebeu-se que a análise de um mercado de nicho<sup>1</sup>, vem ganhando destaque no contexto nacional como o da indústria<sup>2</sup> da cerveja artesanal.

Em termos de contexto empírico, é importante estudar a coopetição em ambientes altamente cooperativos e altamente competitivos (BENGTSSON; KOCK, 2000; RUSKO, 2011; BENGTSSON;

---

<sup>1</sup> Mercado de nicho: desenvolvidos para públicos consumidores distintos.

<sup>2</sup> O termo indústria de cerveja artesanal é utilizado neste trabalho para designar micro e pequenas empresas produtoras de cerveja, desvinculadas das grandes companhias de produção em massa.



JOHANSSON, 2014). Deste modo, essa pesquisa foi direcionada a indústria de artesanato brasileira. A escolha do objeto de estudo está alinhado às considerações Bengtsson, Kock (2000), Morris, Kocak, Ozer (2007) e Kraus *et al.*, (2019), os quais descrevem a indústria da cerveja artesanal como um ambiente altamente colaborativo e propício ao avanço das pesquisas sobre coopetição para além dos setores de alta tecnologia. A relevância do objeto de estudo também foi apontada por pesquisadores tais como Gianezi *et al.*, (2018), Dalmoro e Gianezi (2018) reforçando o uso desse nicho de mercado em pesquisas científicas.

O mercado brasileiro de cerveja ainda é dominado por grandes companhias de produção e distribuição em massa. No entanto, tem-se observado um aumento expressivo na abertura de novas cervejarias artesanais no Brasil (CERVIERI JÚNIOR, 2017), ocasionado pelo aumento da demanda de produtos diferenciados (GIANEZINI *et al.*, 2018). De acordo com dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2020), haviam apenas 33 (trinta e três) cervejarias registradas em 1999, passando para 105 (cento e cinco) em 2009, 332 (trezentos e trinta e duas) em 2015, chegando a um montante de 1.209 (um mil duzentos e nove) em 2019, revelando assim a expressividade desse ambiente para o desenvolvimento de novas pesquisas.

Assim, a questão norteadora deste trabalho é: Como o ambiente de coopetição pode ser evidenciado a partir da percepção dos agentes da indústria da cerveja artesanal no Brasil?

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Compreender o ambiente de coopetição na indústria da cerveja artesanal brasileira, por meio da percepção dos agentes desse nicho de mercado.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar a partir da literatura científica, o estado da arte acerca da coopetição na indústria da cerveja artesanal
- Comparar os critérios que precedem processos de coopetição a partir da percepção dos agentes da indústria da cerveja artesanal
- Demonstrar elementos de coopetição na indústria da cerveja artesanal.



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Os primeiros estudos identificados na literatura acerca da coopetição são relacionados principalmente à inovação, ao uso de tecnologia no desenvolvimento de novos produtos/equipamentos, para o mercado. De acordo com Weber (1991), ao fazer uso da estratégia de coopetição, a *Hewlett-Packard Co*<sup>3</sup>, alterou o modelo de competição acirrada até então vigente. Ao formar uma aliança com outras quatro grandes empresas, concorrentes, da indústria de *software* a empresa lançou um produto notável. Abrindo caminhos para outras empresas buscarem esse tipo de diferenciação.

Friedman e Barnes (1992), por exemplo, integraram estudos sobre coopetição à área da saúde, buscando compreender de que maneira o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de diferentes firmas concorrentes, neste caso, administradoras de hospitais se envolveram em processos colaborativos para a criação de novos produtos. E identificaram melhores resultados em seus produtos e equipamentos desenvolvidos.

À medida que as pesquisas sobre coopetição foram tomando corpo, novos caminhos e possibilidades continuaram aparecendo. Outros pesquisadores, como Dowling *et al.*, (1996) buscaram compreender dilemas estratégicos ocorridos nos relacionamentos multifacetados em coopetição. Para tanto, fizeram uso da teoria da dependência de recursos e custos de transação. No campo da estratégia, a teoria dos jogos também foi utilizada para exemplificar a coopetição como ganha-ganha, a exemplo dos trabalhos de Brandenburger e Nalebuff (1996) e Nalebuff e Brandenburger (1997), os quais, utilizaram metáforas da divisão de fatias de um bolo para explicar a relação ganha-ganha no processo de colaboração entre concorrentes.

A coopetição enquanto estratégia para alcançar vantagem competitiva, foi abordada inicialmente por Loebecke, Fenema e Powell (1999), os quais apresentaram um quadro de trabalho pautado no relacionamento de cooperação entre firmas concorrentes, por meio do compartilhamento de conhecimentos. Indicando assim a necessidade de se desenvolverem maiores compreensões sobre o assunto. A vantagem competitiva oriunda da coopetição também foi estudada por outros autores (AFUAH, 2000; LEVY *et al.*, 2003; RITALA; HURMELINNA-LAUKKANEN, 2009).

---

<sup>3</sup> Companhia norte americana multinacional, atuante na área de tecnologia da informação, em 2015, foi dividida em duas outras empresas, a HP Inc. e Hewlett-Packard Enterprise.

O sucesso na formação de parcerias estratégicas entre diferentes órgãos, privados, educacionais e governamentais, foi levantado por Carayannis e Alexander (1999). Em sua pesquisa eles defendiam que o futuro das alianças empresariais residiria na coopetição. Seu foco de análise ainda permaneceu na esfera das indústrias de alta tecnologia. Estes pesquisadores partiram da observação de relações verticais e horizontais.

O compartilhamento de conhecimentos também foi abordado por Tsai (2002), com base na teoria das redes sociais. Para além do setor de alta tecnologia, Grängsjö (2003) identificaram a existência de coopetição em empresas envolvidas com destinos turísticos. Revelando novas possibilidades de avanço nas pesquisas sobre coopetição e um setor com altos níveis de competição e de cooperação.

A intensidade das conexões em relacionamentos cooperativos foi verificada por Lechner e Dowling (2003), buscando compreender o crescimento e a competitividade em uma empresa de tecnologia de informação, identificaram que o desempenho da rede, depende do gerenciamento dos relacionamentos, que varia de acordo com a cultura organizacional de cada empresa.

No campo da gestão de marketing, Zineldin (2004), já relatava a influência das estratégias cooperativas para o futuro das organizações, ressaltando que as firmas precisariam buscar modelos de concorrência não convencionais, para se manterem competitivas. Assim Chan, Chin e Lam (2007), chamaram a coopetição de estratégia de mentalidade revolucionária<sup>4</sup>, baseando-se também na teoria dos jogos para explicar os relacionamentos cooperativos na indústria de Hong Kong.

Mais tarde Chin, Chan e Lam (2008), buscaram categorizar fatores críticos de sucesso em coopetição. Assim classificaram três grandes categorias de análise, com base: a) no comprometimento gerencial; b) no desenvolvimento de relacionamento; e c) no gerenciamento da comunicação empregada. Destacando a liderança e a confiança como os principais atributos no envolvimento e coopetição.

A interação cooperativa entre concorrentes também foi verificada por Leite, Garcia Lopes e Duarte Silva (2009) os quais buscaram identificar benefícios em cooperação e competição a partir da análise da indústria calçadista em Arranjos Produtivos Locais. Seus resultados indicam que ações de cooperação e de competição levaram as empresas a perceberem, maior facilidade de obtenção de matéria-prima, a disponibilidade de mão-de-obra especializada, a proximidade geográfica,

---

<sup>4</sup> “*Coopetition is a revolutionary mindset*” (CHAN; CHIN; LAM, 2007, p. 2223).

a possibilidade de aumento das vendas diretas e a disseminação do conhecimento pelas firmas.

A teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) foi novamente adotada, por Fernandez e Le Roy (2010), com intuito de explicar a implementação da estratégia de coopetição. Ao realizar sua pesquisa em empresas aeroespaciais os pesquisadores identificaram que as estratégias cooperativas estavam muito relacionadas a conquista de novos mercados e ao desenvolvimento de produtos inovadores, que de maneira individual não seria possível alcançar.

Em sua pesquisa, Della Corte e Sciarelli (2012), relacionam a atuação em rede a uma maneira de se atingir vantagem competitiva. Assim realizaram uma análise no setor de turismo. Ainda no campo da formação de alianças Bouncken e Fredrich (2012), identificaram que o sucesso da coopetição enquanto estratégia, está associada a confiança e a dependência dos membros envolvidos em uma aliança.

Em meio ao avanço das pesquisas sobre coopetição Bengtsson e Kock (2014), buscaram elementos em pesquisas anteriores, e conceituaram coopetição como um tipo de relacionamento paradoxal, ocorrido entre dois ou mais atores, verticais ou horizontais, os quais interagem em cooperação e em competição. Em suas palavras:

*“Our new definition suggests that coopetition is a paradoxical relationship between two or more actors, regardless of whether they are in horizontal or vertical relationships, simultaneously involved in cooperative and competitive interactions”<sup>5</sup>*  
(BENGTSSON; KOCK, 2014, p. 180).

O gerenciamento de tensões geradas em relacionamentos de coopetição em micro e pequenas empresas (MPE) foi analisado por Tidström (2014), demonstrando que o gerenciamento de tensões em coopetição diferem do gerenciamento de tensões em relacionamentos comerciais apenas cooperativos.

Já a criação e apropriação de valor a partir da estratégia de coopetição foi abordada por Ritala e Tidström (2014). Na criação de valor pode haver três tipos de relacionamentos, os quais podem ser: colaborativos, competitivos ou passivos. Já na apropriação de valor são

---

<sup>5</sup> Tradução livre: nossa nova definição sugere que a coopetição é uma relação paradoxal entre dois ou mais atores, independentemente de estarem em relacionamentos horizontais ou verticais, envolvidos simultaneamente em interações cooperativas e competitivas.

observados dois tipos de relacionamentos, um orientado para a intensificação da colaboração e o outro orientado para conflitos.

Deste modo as pesquisas acerca do tema seguiram em crescimento. Dahl (2014), por exemplo, buscou conceituar a coopetição como um processo, assim discutiu as interações cooperativas entre concorrentes e as mudanças ocorridas nessas relações ao longo do tempo. Em meio a coopetição há estudos como o de Bengtsson e Johansson (2014), o qual examina como as micro e pequenas empresas de tecnologia de informação desenvolvem e sustentam oportunidades de colaboração com grandes concorrentes.

Devido a expansão no número de pesquisas sobre coopetição, observou-se a publicação de trabalhos oriundos de revisões de literatura. Tais como Bouncken *et al.*, (2015), Gast *et al.*, (2015), Bengtsson e Raza-Ullah (2016), Gnyawali, Ryan e Charleton (2018), os quais vem auxiliar os pesquisadores na compilação de estudos sobre a coopetição e busca por avanços na literatura.

A coopetição seguiu sendo analisada por diversas lentes e por diferentes pesquisadores. No desenvolvimento de novos produtos (ESTRADA; FAEMS; DE FARIA, 2016), na percepção dos gerentes sobre o gerenciamento de tensões (BENGTTSSON; RAZA-ULLAH; VANYUSHYN, 2016), e tensões no compartilhamento de informações (FERNANDEZ; CHIAMBARETTO, 2016), dentre outros.

Como estratégia organizacional, Cygler e Sroka (2017), observaram desvantagens ou ameaças da coopetição para as firmas que a se envolvem neste tipo de relacionamento, destacando que a compreensão de tais ameaças é importante para que a empresa escolha os parceiros da coopetição. A escolha dos parceiros para cooetir foi abordado por Kraus *et al.*, (2018), os quais defendem que a estratégia de coopetição tem vistas para longo prazo. Assim as atividades devem ser planejadas para a escolha consciente dos parceiros, os quais geralmente possuem similaridades em suas culturas organizacionais e comportamentais.

A definição de Gnyawali, Ryan e Charleton (2018), para coopetição se refere à concorrência e cooperação simultâneas entre empresas com intenção de criar de valor, em suas palavras:

*“We begin with a clear definition: coopetition refers to simultaneous competition and cooperation among firms with value creation intent. The two elements to this definition are simultaneity and value creation intent. Simultaneity refers to the concurrent presence of*

*competition and cooperation, while value creation intent refers to firms' primary ambition to generate new, additional benefits. Simultaneity of competition and cooperation”<sup>6</sup> (GNYAWALI; RYAN CHARLETON, 2018, p. 2.513).*

Alguns dos conceitos utilizados para definir relacionamentos de coopetição são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Definições de coopetição identificados na literatura

Autores	Conceito base referente à coopetição adotado
(BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996)	O termo coopetição descreve a ideia de que os agentes econômicos não apenas competem, mas também cooperam.
(BENGTSSON; KOCK, 2000)	Relacionamento de cooperação e competição simultâneas entre rivais.
(BENGTSSON; KOCK, 2014)	Coopetição é um tipo de relacionamento paradoxal, ocorrido entre dois ou mais atores, verticais ou horizontais, os quais interagem em cooperação e em competição.
(DAHL, 2014)	Conceitua coopetição como um processo, assim são discutidas as interações cooperativas entre concorrentes a as mudanças ocorridas nessas relações ao longo do tempo.
(VERHAAL; KHESSINA; DOBREV, 2015)	Relações colaborativas ocorridas entre organizações concorrentes, as quais, refletem uma identidade compartilhada.
(BOUNCKEN <i>et al.</i> , 2015)	De modo geral, fazer uso de estratégia de coopetição significa que agentes econômicos, estão se beneficiando mutuamente, e, enquanto competem também são capazes de cooperar, pois compartilham o objetivo de solucionar problemas comuns entre elas.
(GNYAWALI; RYAN CHARLETON, 2018)	Coopetição se refere à concorrência e cooperação simultâneas entre empresas com intenção de criação de valor.

Fonte: Elaboração própria (2020).

<sup>6</sup> Tradução livre: Começamos com uma definição clara: coopetição se refere à concorrência e cooperação simultâneas entre empresas com intenção de criação de valor. Os dois elementos dessa definição são simultaneidade e intenção de criação de valor. Simultaneidade refere-se à presença simultânea de concorrência e cooperação, enquanto a intenção de criação de valor refere-se à ambição principal das empresas de gerar novos benefícios adicionais. Simultaneidade de concorrência e cooperação.

Os entendimentos dos pesquisadores sobre os relacionamentos coopetitivos são semelhantes, no entanto, diferem de acordo com o tipo de pesquisa desenvolvida. Neste trabalho o entendimento adotado para coopetição é de que trata-se de relacionamentos colaborativos entre empresas concorrentes, e parceiras, as quais possuem objetivos compartilhados e buscam objetivos comuns, mais alinhado aos autores Verhaal, Khessina, Dobrev (2015) e Bouncken *et al.*, (2015).

### 3. ESTRATÉGIA DE COOPETIÇÃO

Em meio a complexidade dos relacionamentos ocorridos entre as firmas, tem-se observado, nas últimas décadas, um comportamento de competição e concorrência simultâneas, a qual Brandenburger e Nalebuff (1996) chamaram de *Co-opetition*. E, de acordo com Le Giovanni e Yami (2007) a coopetição não deve ser confundida com extensões de teorias da concorrência ou da cooperação de maneira isolada. A coopetição é uma estratégia distinta da competição ou da cooperação puras. E deve considerar a simultaneidade dos dois elementos (BENGTTSSON; KOCK, 2014; RAZA-ULLAH; BENGTTSSON; KOCK, 2014; STADTLER; VAN WASSENHOVE, 2016; WILHELM; SYDOW, 2018). Para Bengtsson e Kock (2014), na estratégia de coopetição as empresas concorrentes compreendem a necessidade de cooperar para se manter competitivas ou fortalecerem seus negócios.

Em meio a ambientes empresariais incertos a coopetição estratégica pode ser entendida como um processo dinâmico em que é possível preencher o espaço entre as capacidades da firma em acessarem recursos e o espaço de oportunidade oferecido pelo ambiente externo (PADULA; DAGNINO, 2007). Na coopetição a interdependência das firmas é ocasionada pela existência de objetivos parcialmente convergentes, diferindo-se da competição em que há interesses e objetivos divergentes e da cooperação em há objetivos e interesses convergentes (DAGNINO; MARIANI, 2010).

Essa interdependência mencionada é apontada por Dagnino (2009), como o sistema de criação de valor da firma. O conceito de estratégia coopetitiva é abordado por Dagnino e Mariani (2010, p. 101) como “*interfirm strategy that allows the firms involved to manage a*



*partially convergent interest and goal structure and to create value by means of cooperative advantage*<sup>7</sup>”.

De acordo com Herzog (2010), a coopetição aparece na literatura sobre gestão estratégica como um meio para se repensar padrões convencionais das estratégias de competição e/ou cooperação. Para Ancarani e Costabile (2010) a análise da concorrência mudou, principalmente em ambientes de alta tecnologia, devido a formatação de interações alternativas entre as empresas. Mas estes padrões também podem ser observados em outros setores que não sejam de base tecnológica (BENGTSSON; KOCK, 2000).

As alianças estratégicas podem ser formadas por acordos voluntários entre firmas. Tais arranjos podem ser organizados de maneira formal ou informal, e envolvem compartilhamento, seja de produtos, insumos, tecnologias, serviços ou conhecimentos (GULATI, 1998), de modo a contribuir para que as organizações alcancem vantagem competitiva.

Para Ritala (2012) as alianças estratégicas visam a criação de valor por meio do compartilhamento de recursos valiosos das firmas por meio das parcerias firmadas. De acordo com Pil e Holweg (2003), as alianças estratégicas articuladas entre pequenas empresas, podem auxiliá-las a superar a dominância de mercado das grandes empresas.

Ao falar de identidade coletiva Flanagan, Lepisto e Ofstein (2018) relataram a ocorrência de uma “competição amistosa”, com intuito de garantir que os objetivos do coletivo sejam atingidos. O que de acordo com Lechner e Dowling (2003) e Kraus *et al.*, (2018) deve estar alinhado à cultura organizacional de cada empresa. A identidade coletiva também pode ser evidenciada por meio da criação e participação em associações (formais ou informais), as quais auxiliam as empresas a atingirem legitimidade junto a um cenário maior (GREENWOOD *et al.*, 2017).

No Quadro 2, são apresentadas as motivações que levam as empresas a coopetirem.

**Quadro 2 - Motivações para coopetir**

Autores	Motivações para coopetir
(PALMER, 2001)	Necessidade de acessar conhecimentos (no caso de empresas iniciantes, facilitar o processo de aprendizagem).

<sup>7</sup> Tradução livre: estratégia de coopetição diz respeito à estratégia interfirma que permite às empresas envolvidas gerenciar uma estrutura de interesses e objetivos parcialmente convergente e criar valor por meio da vantagem cooperativa.

(PIL; HOLWEG, 2003)	Possibilidade de concorrer com grandes empresas.
(MORRIS; KOCÁK; OZER, 2007),	Sustentar de vantagens competitivas, as quais, individualmente não seria possível.
(RITALA; HURMELINNA-LAUKKANEN, 2009)	Possibilidade de melhorar o posicionamento no mercado.
(BENGTTSSON; KOCK, 2014)	Possibilidade de fortalecimento da firma individual.
(KOSSYVA; SARRI; GEORGIOPOULOS, 2015)	Possibilidade de acessar conhecimentos e recursos, os quais não seria possível sem a cooperação.
(BOUNCKEN <i>et al.</i> , 2015),	Possibilidade de reduzir custos.
(GREENWOOD <i>et al.</i> , 2017).	Ganhar legitimidade.

Fonte: dados da pesquisa, (2020).

A partir da análise das motivações, observou-se também na literatura, pesquisas sobre os resultados da coopetição. Para citar alguns exemplos: Estrada, Faems e De Faria (2016) ressaltam que as firmas que envolvidas em coopetição conseguem aumentar seus níveis de desempenho, bem como a competitividade e a inovação; Kraus *et al.*, (2019) dizem que a coopetição aliada a estratégias de marketing pode auxiliar em maior visibilidade das empresas, de maneira regionalizada, como um todo; e Mathias *et al.*, (2018) expõem que a coopetição pode auxiliar na diferenciação das firmas pequenas, auxiliando-as a concorrerem com grandes empresas. Assim é possível observar diversos outros fatores que levam as empresas a cooperarem.

Fatores críticos de sucesso em coopetição foram categorizados por, Chin, Chan e Lam (2008), os quais propuseram um modelo hierárquico para o gerenciamento da estratégia de coopetição. Para Chin, Chan e Lam (2008), o sucesso na coopetição depende do comprometimento dos gestores da firma, do desenvolvimento do relacionamentos de confiança e do gerenciamento da comunicação. De acordo com Gnyawali e Park (2011) para que uma empresa se envolva em coopetição ela precisa perceber os benefícios do relacionamento.

Assim é importante verificar as similaridades comportamentais dos possíveis parceiros, antes de desenvolver um relacionamento cooperativo. Na seção 3.1 tais aproximações comportamentais são abordadas como antecedentes da coopetição.

### 3.1 ANTECEDENTES DA COOPETIÇÃO

Os antecedentes da coopetição podem ser entendidos como a identificação de similaridades entre os parceiros e, portanto, precedem os relacionamentos cooperativos (KRAUS *et al.*, 2018). Ao analisar antecedentes da coopetição Dorn *et al.*, (2016) identificaram elementos de predisposição em que as firmas são direcionadas a cooperarem. Os antecedentes identificados são apresentados com o auxílio do Quadro 3.

Quadro 3 - Antecedentes da coopetição

<b>Antecedentes no relacionamento interfirma</b>	<b>Características selecionadas</b>
Condições de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Configuração específica do setor (ex. setores de tecnologia)</li> <li>• Alto grau de mudança e competição</li> </ul>
Fatores diáticos entre empresas parceiras potenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos compatíveis</li> <li>• Confiança</li> </ul>
Fatores individuais das firmas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de aquisição de recursos e conhecimentos</li> <li>• Autopercepção de situações de vulnerabilidade da posição estratégica</li> </ul>
<b>Antecedentes no relacionamento no nível da rede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posição da empresa dentro de uma rede de influências</li> <li>• Compatibilidade das características da empresa na rede</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Dorn *et al.*, (2016, p. 488).

Nas relações interfirma as condições de mercado referem-se a configuração e a dinâmica da indústria (DORN *et al.*, 2016). De acordo com Padula, Dagnino (2007), Gnyawali e Park (2011) as condições ambientais do mercado são o primeiro passo para a coopetição. Em seguida Dorn *et al.*, (2016) observaram os fatores diáticos entre empresas parceiras potenciais, revelando a necessidade de as empresas possuírem recursos compatíveis, e o desenvolvimento de confiança entre os pares. Tais elementos podem evitar os comportamentos oportunistas mencionados por Bouncken e Fredrich (2016). Já os fatores individuais, dizem respeito as necessidades particulares de cada firma (ERIKSSON, 2008; DORN *et al.*, 2016). Por fim, a coopetição ocorre minimamente entre dois atores, por isso pode-se considerar a formação de uma rede (BENGTTSSON; KOCK, 2000). Neste sentido, além das influências da empresa na rede é necessário observar a compatibilidade das características da empresa com os possíveis parceiros (DORN *et al.*, 2016; KRAUS *et al.*, 2018).

### 3.2. QUADRO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE

A revisão de literatura permitiu identificar que o principal elemento para as firmas se envolverem em relacionamentos de coopetição é a existência de objetivos comuns (WEGNER *et al.*, 2017; FLANAGAN; LEPISTO; OFSTEIN, 2018). A existência de tais objetivos em comum influencia a busca de maneiras alternativas para se alcançarem vantagens competitivas (AFUAH, 2000; LEVY *et al.*, 2003; ZINELDIN, 2004; RITALA; HURMELINNA-LAUKKANEN, 2009; DAGNINO; MARIANI, 2010; BOUNCKEN *et al.*, 2015), a novos mercados (FERNANDEZ; LE ROY, 2010) e o desenvolvimento de novos produtos (ESTRADA; FAEMS; DE FARIA, 2016). Os elementos mencionados induzem os coopetidores a um comparativo de percepções que antecede o envolvimento em coopetição. São os *drivers* da coopetição, aos quais Kraus *et al.*, (2019) chamaram de unidades motivadoras, os quais integram o sentimento de pertencimento a um grupo.

A partir de tais entendimentos é possível identificar relacionamentos de coopetição entre os atores. Para tanto, no Quadro 4, foram elencados os fatores antecedentes a identificação da coopetição, com base nos objetivos proposto nesta dissertação.

Quadro 4 - Identificação dos antecedentes da coopetição

<b>Objetivo Geral:</b> Compreender o ambiente de coopetição em cervejarias artesanais, por meio da percepção dos agentes desse mercado.	
<b>Objetivo específico 1:</b> Apresentar a partir da literatura científica, o estado da arte acerca da coopetição em cervejarias artesanais.	
<b>Objetivo Específico 2:</b> Comparar os critérios que precedem processos de coopetição a partir da percepção dos agentes da indústria da cerveja artesanal	
5.2.1 Produção artesanal e produção em massa	As percepções pessoais dos entrevistados permitem a comparação dos entendimentos dos atores sobre antecedentes da coopetição na indústria de cerveja artesanal. Tais elementos auxiliam na observação de objetivos em comum e contraditórios entre os parceiros.
5.2.2 Percepções sobre a formação de parcerias	
5.2.3 Percepções de rivalidade	

Fonte: Elaboração própria (2020).

Após identificada a articulação dos *drivers*, torna-se possível observar a ocorrência de coopetição nas cervejarias artesanais, por meio da proposição de categorias de análise, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Categorias de análise

<b>Objetivo Específico 3:</b> Demonstrar elementos de coopetição na indústria de cerveja artesanal	
PERCEPÇÕES DE COOPETIÇÃO NA INDÚSTRIA DA CERVEJA ARTESANAL	
Existência de objetivos em comum	(WEGNER <i>et al.</i> , 2017; FLANAGAN; LEPISTO; OFSTEIN, 2018)
Busca por diferenciação e alcance de vantagens competitivas	(LEVY; LOEBBECKE; POWELL, 2003; BENGTTSSON; KOCK, 2014)
Identidade de consumo	(DEVECE; RIBEIRO-SORIANO; PALÁCIOS-MARQUÉS, 2019; VERHAAL; KHESSINA; DOBREV, 2015)
Identidade coletiva e de oposição e possibilidade de concorrer com grandes firmas	(PIL; HOLWEG, 2003; VERHAAL; KHESSINA; DOBREV, 2015; FLANAGAN, LEPISTO, OFSTEIN, 2018; MATHIAS <i>et al.</i> , 2018; SAID, 2019)
Acesso a conhecimentos e recursos	(BENGTTSSON; KOCK, 2014; KOSSYVA; SARRI; GEORGOLPOULOS, 2015).
Compartilhamento de informações e de conhecimentos	(GULATI, 1998; PALMER, 2001; TSAI, 2002; KOSSYVA; SARRI; GEORGOLPOULOS, 2015; MATHIAS <i>et al.</i> , 2018; FLANAGAN; LEPISTO; OFSTEIN, 2018; MONTICELLI <i>et al.</i> , 2018; KRAUS <i>et al.</i> , 2019; SAID, 2019)
Empréstimo de equipamentos, insumos e conhecimentos técnicos	(BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1997; LOEBECKE; FENEMA; POWELL, 1999; AFUAH, 2000; LEVY <i>et al.</i> , 2003; RITALA; HURMELINNA-LAUKKANEN, 2009; RITALA; TIDSTRÖM, 2014; MATHIAS <i>et al.</i> , 2018; FLANAGAN; LEPISTO; OFSTEIN, 2018; MONTICELLI <i>et al.</i> , 2018; KRAUS <i>et al.</i> , 2019; SAID, 2019).
Criação de instituições formais	(RING; VAN DE VEN, 1992; KANTER, 1994; GREENWOOD <i>et al.</i> , 2017; MONTICELLI <i>et al.</i> , 2018)

Fonte: Elaboração própria (2020).

Na próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados na construção desta pesquisa.



## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo 4 destina-se a apresentação dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, os quais representam os caminhos seguidos para se chegar aos resultados do trabalho.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho teve abordagem qualitativa, na qual buscou-se identificar elementos, os quais podem ser úteis a realização de pesquisas futuras (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). A pesquisa qualitativa também é indicada para observar um fenômeno em profundidade e sob a perspectiva dos envolvidos no contexto a ser analisado (EKANEM, 2007), por meio da seleção de contextos intencionais (YIN, 2017). De acordo com Gibbs (2009, p. 8) a abordagem qualitativa busca “esmiuçar a forma como as pessoas constroem o mundo à sua volta, o que estão fazendo ou o que está lhes acontecendo em termos que tenham sentido e que ofereçam uma visão rica”.

Por meio da pesquisa qualitativa também é possível que o pesquisador refine e desenvolva os conceitos testados ao longo do desenvolvimento do trabalho (GIBBS, 2009). Assim, a pesquisa inicial foi conduzida com auxílio de um questionário semiestruturado (APÊNDICE A) desenvolvido com base na literatura estudada. Ao longo das conversas foram adicionados elementos que emergiram nas respostas dos entrevistados. O que, de acordo com Locke (2000) é um procedimento adequado a pesquisas amparadas no método indutivo.

Esta pesquisa segue o método indutivo pois “a indução é a produção e a justificação de uma explicação geral com base no acúmulo de grandes quantidades de circunstâncias específicas, mas semelhantes” (GIBBS, 2009, p. 20). Este tipo de pesquisa privilegia a construção da base teórica juntamente com a coleta de dados e permitir a criação de novos conhecimentos.

### 4.2 PROCEDIMENTOS E COLETA DE DADOS

Os dados da pesquisa foram coletados em etapas distintas, de acordo com os objetivos específicos propostos neste trabalho.

Assim, inicialmente buscou-se identificar estudos sobre coopetição na indústria da cerveja artesanal por meio de uma revisão

bibliográfica no Portal de Periódicos da Capes<sup>8</sup> com os descritores “*coopetition*” and “*craft beer*” or “*craft brew*”<sup>9</sup>. A primeira busca na base de dados foi realizada em 01 de janeiro de 2019 e novamente realizada nos dias 10 de novembro de 2019 e 15 de março de 2020, tais processos garantiram o enquadramento de uma grande totalidade das pesquisas publicadas nas bases de dados indexadas no referido Portal..

A partir dos achados encontrados na revisão de literatura, em novembro de 2019, foi feito o embasamento teórico para a elaboração do roteiro, para aplicação de um questionário semiestruturado. Para validação do questionário, foi realizado um pré-teste com o dono de um microcervejaria artesanal (codificado como E1). O contato com o entrevistado ocorreu devido a facilidade de acesso da pesquisadora ao respondente, e teve duração de 43 minutos. O pré-teste foi realizado pessoalmente no dia 09 de janeiro de 2020. A partir da entrevista 01, buscou-se indicações de pessoas com experiência na indústria da cerveja artesanal. Assim foram realizadas um montante de 15 entrevistas, das quais 13 foram utilizadas na análise dos resultados.

Com o entrevistado E1, foi realizado o teste do questionário, bem como a coleta de indicações para buscar novos possíveis entrevistas, deste modo foi desconsiderado na análise de resultados. Já E7, foi excluído da amostra por não estar diretamente relacionado à indústria da cerveja artesanal, e pelo seu tempo de atuação no setor ser inferior a três anos.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas, presenciais e por telefone, com auxílio de um roteiro semiestruturado flexível. Em todas as entrevistas foi solicitada autorização para gravar a conversa, a qual foi posteriormente transcrita, com auxílio de um *software* gratuito chamado Voicemeeter®. Após a transcrição das entrevistas, foi realizada a revisão do material, para posterior compartilhamento dos documentos com os entrevistados. Ressaltou-se ainda que após concluída a pesquisa seria enviada uma cópia do material aos participantes da pesquisa.

Os contatos iniciais foram todos feitos por meio do aplicativo de mensagens WhatsApp®, no qual os entrevistados foram convidados a participarem de maneira voluntária da pesquisa. Foi explicado aos participantes que o contato foi conseguido em entrevista anterior, sem revelar a fonte que compartilhou o contato. Deste modo, foram

---

<sup>8</sup> O Portal de Periódicos da Capes é uma base de dados brasileira, a qual foi escolhida para realização da pesquisa por congrega mais de 189 outras bases de dados, nacionais e internacionais.

<sup>9</sup> O (\*) é utilizado para buscar palavras com sufixos diferentes.



entrevistados donos de cervejarias, *sommeliers*<sup>10</sup> de cerveja, mestres cervejeiros, pessoas envolvidas com associações e fornecedores de insumos. As entrevistas ocorreram entre os dias 09 de janeiro de 2020 e 24 de fevereiro de 2020, e tiveram duração média de 40 minutos, variando de 30 a 90 minutos de duração.

#### 4.3 FONTES DE DADOS PRIMÁRIOS

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas, nas quais buscou-se identificar a *expertise* do entrevistado acerca da indústria da cerveja artesanal. Deste modo, foram entrevistados homens e mulheres com envolvimento na área. A fim de preservar a identidade dos entrevistados todos são tratados como “entrevistado” e codificados como E (Quadro 6).

Quadro 6 - Seleção de agentes da indústria da cerveja artesanal

<b>E</b>	<b>Relação com a indústria da cerveja artesanal - trecho extraído da entrevista</b>
E1 pré- teste	<i>Proprietário de microcervejaria, cervejeiro que determina a receita final para liberar a produção, fã de cerveja. Já fez diversos cursos tanto no Brasil quanto no Exterior.</i>
E2	<i>Fabricante e fornecedor de insumos para a indústria cerveja.</i>
E3	<i>Acompanha o movimento da cerveja artesanal no Brasil, como apreciador da bebida desde 2001. De maneira profissional atua no ramo há 12 anos. Atualmente é fornecedor de insumos para cervejarias. Possui diversos cursos na área.</i>
E4	<i>Trabalha com cerveja desde 2001. Já trabalhou em grandes fábricas de cerveja, e atualmente é mestre cervejeiro. Possui formação específica em microbiologia.</i>
E5	<i>Fornecedor insumos da cadeia produtiva de cerveja, principalmente cerveja artesanal. Sua relação com a cerveja artesanal iniciou-se em 2006 e de maneira profissional em 2012.</i>
E6	<i>Proprietário de uma pequena cervejaria. Iniciou como cervejeiro caseiro em 2012, e iniciou a atividade profissional em 2017. Fez roteiros nos Estados Unidos e na Europa, conhecendo cervejarias e pubs.</i>
E7	<i>Atua no ramo de turismo cervejeiro, mais ou menos três anos.</i>
E8	<i>Proprietário de cervejaria artesanal. Iniciou projeto no ramo da cerveja artesanal em 1997, quando ainda não se falava em cerveja artesanal no Brasil. Acompanhou a expansão do movimento no Brasil desde o início.</i>

<sup>10</sup> Profissional especializado em bebidas.

E9	<i>Apreciador de cerveja artesanal a mais de 15 anos, atua diretamente no ramo de turismo cervejeiro.</i>
E10	<i>Possui pós-graduação em tecnologia cervejeira, é proprietário de microcervejaria artesanal. Atua no ramo desde 2014. tem grande envolvimento em questões políticas e associativas.</i>
E11	<i>Possui pós-graduação em gestão estratégica de negócios; Sommelier doemens<sup>11</sup> (específico em cerveja artesanal); Foi homebrewery<sup>12</sup> por cinco anos antes de iniciar atividade comercial; Atua na indústria de maneira comercial a cinco anos.</i>
E12	<i>Possui formação em sommelier de cerveja. Iniciou como cervejeiro caseiro em 2011.</i>
E13	<i>Possui formação em sommelier de cerveja, com certificação internacional a mais de 10 anos. Também é mestre em estilos e é docente regular de cursos em escola especializada. Também presta consultorias a bares e cervejarias.</i>
E14	<i>Realizou diversos cursos na área. Atualmente é sommelier de cerveja, discente em cursos especializados, possui envolvimento na área de concursos e áreas técnicas no ramo.</i>
E15	<i>Primeiros contatos com cervejas “diferentes” foi na década de 1980, no exterior devido a sua atividade profissional naquela época. Iniciou há 10 anos atrás como cervejeiro caseiro, e sete anos atrás de maneira profissional, é proprietário de cervejaria, e atua diretamente em associação de fomento e divulgação da cerveja artesanal (3 a 4 anos).</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2020).

#### 4.4 ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente realizou-se a pesquisa no Portal de Periódicos da Capes para selecionar os artigos científicos referentes a coopetição na indústria da cerveja artesanal. Deste modo, realizou-se a leitura dos textos completos e os principais resultados desses trabalhos foi apresentado de maneira descritiva.

Dados qualitativos envolvem o processo de como os dados podem ser coletados e posteriormente descritos e explicados. A análise qualitativa deve ser construída à medida que os dados são categorizados, e para iniciar a análise é necessário aguardar até a primeira coleta em campo (GIBBS, 2009). Assim a primeira entrevista (E1) foi realizada a validação e refinamento do questionário.

Em seguida passou-se para a análise das entrevistas. Assim os dados coletados em campo foram transcritos na íntegra, e codificados de

<sup>11</sup> Especialização em bebidas com certificação internacional.

<sup>12</sup> Cervejeiro caseiro

E1 até E15 para manter o anonimato dos entrevistados. Os áudios foram transcritos de maneira literal, com fala coloquial, suprimindo-se apenas elementos os quais poderiam levar a identificação do entrevistado. Os dados foram transcritos e analisados a luz das categorias análise apresentadas no Quadro 5 do capítulo 3.



## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados dessa pesquisa são apresentados em momentos distintos. Inicialmente realizou-se a revisão do estado da arte acerca da coopetição na indústria da cerveja artesanal (5.1), em seguida buscou-se os critérios que precedem processos de coopetição a partir da percepção dos agentes (5.2) e por fim, buscou-se demonstrar os elementos de coopetição na indústria da cerveja artesanal.

### 5.1 PRODUÇÃO CIENTÍFICA REFERENTE À COOPETIÇÃO NA INDÚSTRIA DA CERVEJA ARTESANAL

Buscou-se identificar trabalhos anteriores sobre coopetição cujo a abordagem tenha sido a indústria de cerveja artesanal. Assim, foram identificados apenas cinco trabalhos conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 - Revisão de literatura: *coopetition and craft beer*

<b>Descritores: “coopetition” and “craft beer, or “craft brew*”</b>	
<b>Autores e ano</b>	<b>Título</b>
(KRAUS <i>et al.</i> , 2019)	<i>Sleeping with competitors: Forms, antecedents and outcomes of coopetition of small and medium-sized craft beer breweries</i>
(SAID, 2019)	<i>Craft beer and the rising tide effect: an empirical study of sharing and collaboration among Seattle’s craft breweries</i>
(MATHIAS <i>et al.</i> , 2018)	<i>An identity perspective on coopetition in the craft beer industry.</i>
(FLANAGAN; LEPISTO; OFSTEIN, 2018)	<i>Coopetition among nascent craft breweries: a value chain analysis.</i>
(MONTICELLI <i>et al.</i> , 2018)	<i>The process of cooperative strategy: a case study of microbreweries in Porto Alegre.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os materiais publicados em revistas científicas sobre coopetição na indústria da cerveja artesanal, ainda são escassos (MONTICELLI *et al.*, 2018; FLANAGAN; LEPISTO; OFSTEIN, 2018; MATHIAS *et al.*, 2018; KRAUS *et al.*, 2019; SAID, 2019). Porém materiais existentes ajudam a expandir as pesquisas sobre coopetição na literatura das pequenas empresas e em indústrias deste segmento. Trata-se de um ambiente altamente colaborativo que histórica e culturalmente percebe-se como característico neste tipo de empreendimento (MORRIS; KOCÁK; OZER, 2007).

Assim, a coopetição surgiu também como uma maneira para que pequenas empresas pudessem competir com grandes empresas (MATHIAS *et al.*, 2018; SAID, 2019), como é observado nos movimentos das cervejarias independentes em contraste as grandes companhias de produção em massa.

O mercado das cervejarias artesanais tem crescido significativamente nos últimos anos, o que de acordo com Stefenon (2012) e Gianezini *et al.*, (2018), refere-se ao aumento da demanda por produtos diferenciados. Para Flanagan, Lepisto e Ofstein (2018), a análise da coopetição em pequenas empresas nascentes é importante para o entendimento das próprias estratégias a serem adotadas. Neste contexto é possível perceber várias disparidades em relação as grandes firmas, tais como: acesso à recursos e financiamentos, experiências, conexões já estabelecidas, bem como bases de clientes, nomes e marcas conhecidas.

Em sua pesquisa, Flanagan, Lepisto e Ofstein (2018), aplicaram entrevistas com os fundadores de sete cervejarias norte americanas, identificando, que mesmo cervejarias concorrentes diretas envolvem-se em diversos tipos de ações cooperativas com outras cervejarias. Optando pela utilização da cadeia de valor de Porter, representada originalmente para organizar as relações cooperativas ao longo das interações, o que permite a análise das ações colaborativas existentes ao longo da cadeia. Na cadeia de Valor de Porter (1985), cada empresa desenvolve atividades principais, que são conduzidas desde o projeto até a entrega do produto ou serviço para o cliente, e possuem atividades de apoio, que dão suporte as atividades principais. Assim, Flanagan, Lepisto e Ofstein (2018) a partir de uma adaptação no modelo da cadeia de valor realizaram um mapeamento qualitativo de comportamentos cooperativos entre as cervejarias concorrentes analisadas, apontando as principais atividades primárias (Quadro 8) e atividades de apoio (Quadro 9) identificadas.

Quadro 8 - Atividades primárias

<b>Atividade primária</b>	<b>Descrição das atividades primárias</b>
Logística de entrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonte de backup de suprimentos</li> <li>• Ajuda para receber entregas</li> </ul>
Marketing / Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos promocionais especiais</li> <li>• Promoção boca a boca do concorrente</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Flanagan, Lepisto e Ofstein (2018).

Diretamente relacionado às atividades principais das empresas, Flanagan, Lepisto e Ofstein (2018) identificaram atitudes de coopetição na logística de entrada, no empréstimo de suprimentos (matéria prima)

faltantes ao concorrente, ou de máquinas e equipamentos (empilhadeira) para fazer o recebimento de mercadoria. Já nas atividades de marketing foram identificados a união dos concorrentes na promoção de eventos, e na indicação de cervejarias concorrentes para os seus clientes (Quadro 9).

Quadro 9 - Atividades de apoio

<b>Atividade de apoio</b>	<b>Atividades primárias mais influenciadas</b>	<b>Descrição da atividade</b>
Aquisição	Operações	Compartilhamento de peças-chave de equipamentos.
	Logística de entrada	Combinando ordens de compra para obter economias de escala.
Desenvolvimento tecnológico	Operações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solução de problemas com equipamentos e processos.</li> <li>• Compartilhamento geral de informações sobre o processo de fabricação de cerveja.</li> </ul>
	Compras	Informações sobre fornecedores.
	Infraestrutura da empresa	Informações pertinentes.
	Cortes ao longo de todas as atividades primárias	Cervejas colaborativas.

Fonte: Adaptado de Flanagan, Lepisto e Ofstein (2018).

Nas atividades de apoio de aquisição, Flanagan, Lepisto e Ofstein (2018) encontraram indícios de cooperação no processo operacional, observaram o empréstimo de peças para montagem de equipamentos. E, na logística de entrada, identificaram que as cervejarias se unem para fazer compras conjuntas, com a finalidade de obter melhores preços. Dentre as observações dos pesquisadores ainda, percebeu-se que a maior concentração de cooperação nas atividades das cervejarias é referente ao desenvolvimento tecnológico, o que foi revelado nas operações, nos processos de compras, infraestrutura e elaboração de novos produtos.

Monticelli, Silveira e Silva (2018) também estabeleceram proposições teóricas a respeito da estratégia de coopetição. Por meio de uma pesquisa qualitativa, entrevistaram gestores de pequenas cervejarias artesanais, localizadas no Brasil, na cidade de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul (RS). Em seus resultados, os pesquisadores, identificaram

objetivos compartilhados com base nos mecanismos motivadores conforme apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 - Desenvolvimento da estratégia coopetitiva

<b>Mecanismo motivador</b>	<b>Objetivos compartilhados</b>
Processo de aprendizagem interorganizacional, com o acúmulo de confiança entre os competidores	Proximidade; trocas de experiências; aprendizados conjuntos; acesso a fornecedores; integração da cadeia produtiva e redução de custos.
Aprendizado intraorganizacional por meio de trocas com os outros competidores	Fluxo de informações; qualificação e capacitação da gestão.
Mudanças devidas ao ambiente externo	Mudanças nas relações; compartilhamentos; frequências de contato; interações e conexões com outros segmentos; busca de mercado.
Resultados de sucesso ou insucesso de experiências anteriores	Ações de forma conjunta; integração com outros setores; processos participativos; aumento de mercado.

Fonte: Adaptado de Monticelli, Silveira e Silva (2018, p. 13).

Já Mathias *et al.*, (2018) perceberam que cooperação e competição simultâneas em indústrias da cerveja artesanal, tornam-se um atributo para que as empresas se tornem melhores concorrentes de maneira simultânea, o que impulsionado por um senso de identidade compartilhada, contra a produção em grandes escalas. O modelo de análise elaborado por Mathias *et al.*, (2018) é apresentado no Quadro 11.

Quadro 11 - Dimensões de análise de coopetição

<b>Dimensões agregadas</b>	<b>Enquadramento</b>	<b>Exemplo</b>
Persistência da coopetição	Modos de cooperação	Compartilhamento de conhecimentos e recursos: cervejas colaborativas, eventos.
	Modos de concorrência	Concorrência amigável.
Identidade coletiva de oposição	Dentro do coletivo	Associações formais; amizade, grupo.
	Fora do coletivo	Oposição a produção em massa
Maré alta levanta todos os barcos	Realização de objetivos coletivos	- Avanço na indústria artesanal. - Cooperação para aumentar a consciência do que é cerveja artesanal.



	Preservação da maré crescente	Emprenho para manter a qualidade no coletivo.
Pagamento adiantado	Pioneiros Cooperativos	Os mais antigos oferecem auxílio aos mais jovens
	Reciprocidade coletiva	Assim como recebeu ajuda, devolver a outro essa ajuda.



Fonte: Adaptado de Mathias *et al.*, (2018, p. 3.094).

Em sua análise, Mathias *et al.*, (2018) compreenderam que entre as décadas de 1970 a 1980 um pequeno grupo de cervejarias artesanais formava um grupo coeso, mas que já se opunha a produção em massa (identidade coletiva de oposição). Um dos principais atributos de união destas pequenas indústrias pode ser identificado do adjetivo “paixão” (por um produto exclusivo e alta qualidade). Esse sentimento compartilhado permite que haja uma persistência nos processos coopetitivos (persistência da coopetição), e quando um vai bem, entende-se que outros vão bem também (maré alta levanta todos os barcos) e por fim, o que Mathias *et al.*, (2018), chamaram de pagamento adiantado, pode ser entendido como reciprocidade, com a qualidade dos produtos, por exemplo, reconhecimento dos auxílios recebidos e auxílio a novos entrantes, estas normas são informais mas de entendimento coletivo no setor. Deste modo, após a aplicação do modelo, Mathias *et al.*, (2018) identificaram a existência de fatores não econômicos, os quais ajudam a explicar a coopetição em ambientes específicos, como o caso das cervejarias artesanais.

A orientação da coopetição à indústria da cerveja artesanal desenvolvida por Kraus *et al.*, (2019) revela antecedente que levam as firmas a coopetirem, tipos de atividades coopetitivas e resultados da coopetição, conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 - Orientação da coopetição à indústria da cerveja artesanal

<b>Antecedentes</b>	<p><b>Os condutores que levam à coopetição incluem expectativas para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a qualidade (produto)</li> <li>• Diminuir os custos (produção)</li> <li>• Compartilhar processos de produção</li> <li>• Aumentar as vendas</li> <li>• Fornecer e receber assistência mútua</li> <li>• Importância crucial de confiança, compromisso, benefícios mútuos e simpatia para permitir interações coopetitivas frutíferas</li> </ul>
---------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Levam a:
<b>Coopetição entre as PME na indústria da cerveja artesanal</b>	<b>Atividades coopetitivas incluem:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choperia mutuamente organizada</li> <li>• Compartilhamento de equipamentos e materiais</li> <li>• Brew Colaboração</li> </ul>
	Levam a:
<b>Resultados</b>	<b>Os resultados relacionados à inovação incluem:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• habilidades aprimoradas de inovação por meio da criatividade, inovação de produtos e processos de aprendizado.</li> <li>• Os resultados relacionados à estratégia incluem melhor alcance de mercado e logística</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Kraus *et al.* (2019, p. 62).

Os artigos científicos observados tiveram abordagem qualitativa, e envolveram entrevistas com fundadores ou gestores de cervejarias artesanais e, algum tipo de participação do pesquisador, *in loco* ou em eventos. No entanto, não se observou nenhuma pesquisa sobre percepção de atores integrantes da cadeia de valor, nesse segmento.

As pesquisas analisadas foram desenvolvidas em cervejarias dos Estados Unidos (FLANAGAN; LEPISTO; OFSTEIN, 2018; MATHIAS *et al.*, 2018; SAID, 2019), uma delas, inclusive conjuntamente com cervejarias da Bélgica (MATHIAS *et al.*, 2018), variando em objetivos e quantidade de entrevistas. Observou-se ainda pesquisas no Brasil, mais precisamente em Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul (RS) (MONTICELLI; GARRIDO; DE VASCONCELLOS, 2018), outro artigo em cidades de língua alemã espalhadas por países da Alemanha, Áustria e Liechtenstein (KRAUS *et al.*, 2019).

Estes resultados reforçam a relevância da presente pesquisa, uma vez que poucos e esparsos materiais sobre este objeto de estudo com a lente teórica da coopetição estão disponíveis. A síntese dos trabalhos analisados foi apresentada no Quadro 13.

Quadro 13 - Coopetição na indústria da cerveja artesanal

Autores	Principais resultados
(MATHIAS <i>et al.</i> , 2018)	Dentre os motivos para coopetir identificou-se, a união de pequenas cervejarias contra a produção em massa; a crença informar de auxílio aos mais novos.

(KRAUS <i>et al.</i> , 2019)	Verificou tipos impulsionadores e resultados de coopetição. Iniciando pela confiança, que leva a realização de atividades em conjunto, em busca de inovação e melhores resultados conjuntos.
(SAID, 2019)	Os principais motivos de cooperação são, a própria cultura da cerveja artesanal e a identidade coletiva, de pertencimento à causa.
(FLANAGAN; LEPISTO; OFSTEIN, 2018)	Verificaram que a coopetição é um meio, principalmente para se alcançar objetivos comuns. Na indústria da cerveja artesanal está muito relacionado ao desenvolvimento de tecnologias em processos, compras e vendas conjuntas, compartilhamento de equipamentos.
(MONTICELLI <i>et al.</i> , 2018)	Coopetição como processo inclui: i) acumulação de confiança decorrente da aprendizagem inter e intraorganizacional; ii) promoção da coopetição na indústria por meio de instituições formais; e, iii) mudanças no ambiente externo estimulam as relações cooperativas por meio das instituições formais.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A próxima seção apresenta as percepções acerca dos antecedentes da coopetição na indústria da cerveja artesanal, extraídos das entrevistas.

## 5.2 PERCEPÇÕES DOS ANTECEDENTES DA COOPETIÇÃO NA INDÚSTRIA DA CERVEJA ARTESANAL

No Brasil não há uma definição formal que diferencie cerveja artesanal de cerveja de produção em massa. Assim, seção destina-se a comparar os critérios que precedem processos de coopetição a partir da percepção dos agentes da indústria da cerveja artesanal. Esses entendimentos são importantes em pesquisas sobre percepção, pois revelam a compreensão individual do entrevistado acerca do tema abordado, e predisposição em cooperar com um concorrente. Alinhando-se as orientações de (DORN *et al.*, 2016; KRAUS *et al.*, 2018).

### 5.2.1 Produção artesanal e produção em massa

Compreender as percepções da produção artesanal em relação a produção em massa de cerveja artesanal, está alinhado as dos observações de pesquisadores acerca da coopetição (WEBER, 1991; RITALA; HURMELINNA-LAUKKANEN, 2009; FERNANDEZ; LE ROY, 2010;

DORN *et al.*, 2016), bem como, aos antecedentes que levam as firmas a cooperirem (DORN *et al.*, 2016; KRAUS *et al.*, 2019).

De modo geral, a percepção dos entrevistados entre a produção de cerveja artesanal e a produção em massa está relacionada à quatro elementos principais: a) o volume de produção, o qual é menor em relação a produção em massa (E2, E4, E5, E6, E8 e E14); b) o custo mais elevado ao consumidor, devido ao volume produzido (E5, E9, E10, E13, E14); c) a experiência sensorial do consumidor, a qual é ressaltada nas artesanais (E3, E5, E9, E10, E11 e E12) e, d) a produção de estilos variados, o qual é maior na produção artesanal (E4, E5, E6, E9, E14, E15).

Para E5 e E8, a distribuição das cervejarias artesanais normalmente são locais ou regionalizadas. Para E8 e E12 as indústrias de cerveja artesanal costumam ser empresas pequenas e geralmente familiares. Já para E10 e E11 a indústria artesanal é aquela que está desvinculadas de grandes conglomerados, ou grandes grupos. O uso do termo cervejaria independente, remete a um fator de diferenciação das grandes companhias de produção em massa, conforme explica E10 “[...] para mim assim, a questão da cerveja artesanal eu procuro mais entender como uma cervejaria independente, que está desvinculada dos grandes grupos econômicos. Tais fatores corroboram com a visão de Levy, Loebbecke e Powell (2003) de formatos de união para se diferenciar de concorrentes maiores.

Embora haja ressalvas no uso do termo artesanal por parte dos entrevistados, uma vez que a produção de cerveja, independentemente do tamanho, passa por algum tipo de processo industrializado, há também um entendimento de que a cerveja entendida como artesanal agrega aos seus produtos a característica do cervejeiro no estilo da cerveja produzida (E2, E5, E10, E13) o qual acompanha os processos e faz a experimentação do produto, por exemplo, não ocorrendo de maneira totalmente automatizada como nas grandes indústrias. Essa característica do cervejeiro é um fator de diferenciação, o qual pode levar a identidade de consumo (DEVECE; RIBEIRO-SORIANO; PALÁCIOS-MARQUÉS, 2019; VERHAAL; KHESSINA; DOBREV, 2015).

Outro fator apresentado nos resultados da pesquisa, para diferenciar produção artesanal de produção em massa, foi a orientação de mercado. Para E9, E10 e E15 a cervejaria de produção em massa visa lucros maiores e redução de custos. De acordo com E8, a diferença entre as cervejarias artesanais e as de produção em massa é uma questão técnica, assim E11 e E14 ressaltam que no final é tudo cerveja.

De acordo com E11 “o que acontece é que de um tempo para cá, as pequenas cervejarias [...] tentam se distanciar das grandes

*cervejarias*. Corroborando com E5, o qual defende a comunicação com cliente como uma maneira de se diferenciar das grandes, com o desenvolvimento de “*rótulos descolados, uma apresentação mais moderna, uma apresentação visual eu acho que tudo isso agrega muito valor a cerveja artesanal*”. Ou uma *percepção de identidade* (E13). Assim, embora ocorra uma ausência de determinação legal, para conceituar a indústria de cerveja artesanal, esse é um conceito que existe na percepção dos entrevistados.

No decorrer das entrevistas, observou-se que na produção de cerveja artesanal há uma predisposição à formação de parcerias entre as microcervejarias. Esse elemento abrange o senso de identidade coletiva (PIL; HOLWEG, 2003; VERHAAL; KHESSINA; DOBREV, 2015; FLANAGAN, LEPISTO, OFSTEIN, 2018; MATHIAS *et al.*, 2018; SAID, 2019). Assim a subseção 5.2.2 aborda as percepções dos entrevistados sobre a formação de parcerias.

### **5.2.2 Percepções sobre a formação de parcerias**

Na entrevista E8, identificou-se uma peculiaridade relacionada a introdução de pequenas cervejarias no mercado, assim relatou-se que no final da década de 1990, havia muita dificuldade para acessar equipamentos e tecnologias, pois a indústria estava praticamente toda voltada a produção de equipamentos para grandes empresas. Assim, por uma questão principalmente de custos e dificuldade de acesso, viu-se a necessidade de se empenhar em pesquisas e aquisição de conhecimentos e formação de parcerias com outros atores. A formação de parcerias estratégicas foi abordada na leitura da coopetição. De acordo com Ritala (2012), certos modelos de alianças visam a criação de valor e compartilhamento de recursos.

*“[...] eu não venho com uma formação de engenharia mecânica, nem de engenharia química, então meio que eu tive que superar isso aí por meio de muito estudo, muita leitura, buscando inclusive com outros profissionais [...] fazer com que o meu empreendimento funcionasse.* (E8)

Retomando-se o senso de identidade coletiva (PIL; HOLWEG, 2003; VERHAAL; KHESSINA; DOBREV, 2015; FLANAGAN, LEPISTO, OFSTEIN, 2018; MATHIAS *et al.*, 2018; SAID, 2019), é possível perceber que as cervejarias artesanais buscam se diferenciar ou se distanciar das grandes indústrias, conforme pode ser percebido na fala de E11.

*“[...] acontece que de um tempo para cá, as pequenas cervejarias, como a nossa também, tentam se distanciar das grandes cervejarias, que é um conceito que tá mudando bastante. Até as próprias grandes cervejarias já estão... se auto punindo pelo marketing errado que elas também fizeram ao longo dos anos. Por exemplo a Companhia Ambev® ela já, ganhou um adjetivo agora é a Cervejaria Ambev®, já expõe mais as pessoas que estão trabalhando nela. (E11)*

Na percepção de E8, as pequenas cervejarias estão “começando a quebrar o monopólio[...] porque já temos visibilidade [...]e tem muito ainda para crescer. Ressalta ainda que embora a fatia de mercado seja muito reduzida, há a percepção de movimentação das grandes indústrias para acompanhar o mercado. Neste sentido é possível perceber elementos relacionados a formação de alianças entre grandes e pequenas empresas (RING; VAN DE VEN, 1992; KANTER, 1994). De acordo com E9:

*“[...] é um momento de grande definição do mercado. As próprias comerciais! A própria Ambev® agora [...] mudou a estrutura, mudou o CEO, e o CEO que entrou ele vem com uma linha mais de buscar parcerias com as pequenas cervejarias [...]. (E9)*

As parcerias formadas na indústria da cerveja artesanal também podem ser observadas por meio de associações, em que, de acordo com Greenwood *et al.*, (2017), além da identidade coletiva auxiliam as empresas a atingirem legitimidade junto a um cenário maior.

### **5.2.3 Percepções de rivalidade**

Os entrevistados relataram durante a entrevista percepções referentes a mudança de posicionamento das grandes empresas. As quais vem se aproximando das pequenas por meio do lançamento de novos produtos. De acordo com E13, o lançamento de cervejas *Premium*, são um indício de que as grandes indústrias buscam concorrer com as pequenas. De acordo com a percepção do entrevistado “*hoje a Ambev® tá colocando cada menos força em marcas como Brahma®, e cada vez*

*mais força em marcas como Stella Artois® por exemplo. E continua explanando:*

*“[...] o cara que é brahmero ele não pula para a cerveja artesanal, ele pula para a cerveja premium. O cara que tomava Brahma®, Skol®, hoje ele está consumindo mais Heineken®, Stella Artois®, Budweiser®, Amstel®, que são cervejas que nós classificamos como premium, que não são artesanais, mais que são cervejas de grande massa, de grande giro, mas que tem valor agregado maior do que aquelas cervejas de combate. [...] Hoje a Ambev®. (E13)*

As percepções dos entrevistados revelam diferentes entendimentos acerca da concorrência nas indústrias de cerveja artesanal. No caso das pequenas cervejarias, E2 relata que tem observado uma briga por pontos de venda, por exemplo.

*[...] ah! Vou te dar quatro conjuntos de mesa e cadeira, e aí ele acaba trocando [...] porque ele ganhou mais da outra. O próprio pessoal do bar usa isso como arma de leilão, que também é um pouco complicado. Se as cervejarias fossem um pouco mais unidas, elas não deixariam o leilão acontecer. (E2)*

De acordo com E5 essas práticas de disputa por pontos de vendas são adotadas principalmente por grandes corporações:

*[...] então por exemplo, o cara foi lá e botou uma geladeirinha com cerveja artesanal, aí o cara da grande vai lá e fala: aqui, eu vou de dar mesa, eu vou de dar quatro, cinco freezer, eu vou de dar guarda-sol, cardápio novo, mas você não pode ter a cerveja artesanal. Então, isso acontece. (E5)*

Além dessa percepção acerca dos pontos de venda relatada por E5 o entrevistado E13, o qual possui vasta experiências em redes de supermercado, relatou a sua observação pessoal sobre a mudança de posicionamento da Ambev®:

*[...] hoje eu tenho vários tipos de Skol®, vários tipos de Brahma®, eu tenho marcas que antes a Ambev® não fazia e isso acaba trazendo um poder de competição para a Ambev® muito grande, e eu estou citando esse exemplo da Ambev®, mas assim, essa é uma competição muito acirrada de disputa de espaço na gôndola. (E13)*

De acordo com E4, algumas cervejarias artesanais adotam práticas comerciais que se assemelham as de grandes corporações, no entanto tais práticas são observadas pela indústria das cervejarias artesanais como práticas desleais de concorrência.

*[...] eu acho que o meu concorrente às vezes é o meu amigo, é o meu parceiro [...], mas na cerveja artesanal a concorrência vai depender muito do estilo da tua cervejaria. Então, às vezes ocorre de uma cervejaria que só faz pilsen e tem um preço muito baixo e uma cerveja com cervejas especiais, vamos dizer assim, com um preço um pouco mais alto, maior gasto de insumos, com um pouco mais de qualidade e tal, então o gasto é mais alto. Então talvez esta seja uma forma desleal. (E4)*

Para o entrevistado E8, a diferença de preços adotada por algumas das pequenas cervejarias pode estar relacionada a sonegação de impostos e a produção sem regulamentação ou registro nos órgãos fiscalizadores. Tais características são apontadas pelo entrevistado com práticas desleais de concorrência neste mercado.

*[...] aí em um momento você vê uma pessoa vendendo um produto, não interessa se é bom ou ruim tá! Vendendo um produto parecido com seu, aonde ele chega a botar R\$ 4,00 de diferença por produto, aí, alguma coisa está errada. Ou eu sou um ladrão porque estou cobrando mais do que devo, ou ele não está fazendo tudo correto. E a gente sabe que hoje o não tudo correto é o imposto, basta você não pagar o imposto. (E8)*

*[...] e tem a questão da produção clandestina. E, essa produção clandestina até pouco tempo eu imaginava que a era pequena, mas tem gente hoje fazendo brassagem de 500 litros, ou seja, quase 5*



*mil litros por mês. Então ela começa a agredir o mercado. (E8)*

Para E9 as estratégias comerciais adotadas por algumas das pequenas cervejarias assemelham-se as das grandes corporações, o que pode acarretar riscos para sua permanência no mercado, e gerar atritos entre cervejarias de menor porte.

*[...] as cervejarias artesanais, no geral, não têm dinheiro para entrar nessa concorrência, e existem algumas cervejarias que se posicionam como artesanal que acabam fazendo isso. E na minha percepção é um erro muito grande, porque quando você entra nesse tipo de jogo você não sabe onde vai terminar, porque você entra numa estratégia de volume. Você não entra em uma estratégia de qualidade, e o posicionamento da artesanal é qualidade. [...] as micro e as pequenas não conseguem fazer isso. [...]. Já as que produzem aí, mas de 100 mil litros, elas acabam eventualmente entrando nesse jogo, que é um jogo perigosíssimo, e aí como grande parte das cervejarias artesanais, elas cooperam então elas veem isso com muito maus olhos. (E9)*

No entendimento de E13 [...] *hoje o que está determinando a competição é preço, eu vejo isso muito fortemente na gôndola [...]. Assim o entrevistado entra em uma questão referente ao posicionamento da empresa por meio da agregação de valor aos seus produtos. No seu entendimento, E13 acrescenta que “hoje você precisa ter um valor agregado muito, muito grande, para você poder vender uma cerveja que seja mais cara do que a média daquele estilo de cerveja”.* Exemplificando E13 relata:

*“[...] então assim, se eu tô no supermercado e eu tenho uma vienna lager que custa R\$ 23,90 e eu tenho uma outra vienna lager que custa R\$ 16,90, porque que eu vou comprar a de R\$ 23,90, se eu posso comprar a de R\$ 16,90? E isso tem a ver com investir em fabricação própria, investir em distribuição própria, em departamento comercial, e isso tem um investimento muito grande, porque foi-se o tempo onde você em que você comprava de grandes distribuidores. (E13)*

As percepções sobre rivalidade apontadas nesta pesquisa são importantes no entendimento dos cenários cooperativos, pois revelam a disposição dos atores a cooperarem ou não com um concorrente. De acordo com Dagnino e Mariani (2010) a coopetição é guiada por objetivos e interesses convergentes. E dificilmente uma firma irá colaborar com outra firma que não se assemelhe as sua identidade organizacional e cultural (LECHNER; DOWLING, 2003; MORRIS; KOCAK; OZER, 2007).

### 5.3 PERCEPÇÕES DE COOPETIÇÃO NA INDÚSTRIA DA CERVEJA ARTESANAL

Na seção anterior buscou-se comparar o entendimento dos entrevistados sobre os critérios que precedem processos de coopetição na indústria da cerveja artesanal, os quais auxiliam na observação de objetivos em comum entre os parceiros. Esta seção, destina-se a demonstrar os elementos de coopetição na indústria da cerveja artesanal.

De acordo com Wegner *et al.*, (2017), Flanagan, Lepisto e Ofstein (2018) os objetivos em comum, estão entre as principais motivações dos empresários para se envolverem em relacionamento de coopetição. Os quais, de acordo com Kraus *et al.*, (2019) são motivados pelo sentimento de pertencimento a um grupo. De acordo com E13 *“apesar de a gente estar num mercado com uma concorrência muito forte, a gente [...] ainda precisa se fortalecer contra o concorrente maior [...] que são as cervejas de grande giro.*

Nas entrevistas, no entanto, observou-se compreensões distintas sobre o que é e o que não é cervejaria artesanal, e tais compreensões influenciam no comportamento de cooperar ou não com um concorrente. Na fala de E8 por exemplo, a concorrência não ocorre entre as pequenas, mas sim com as grandes, por isso as pequenas unem forças para se manterem no mercado.

*[...] então essa é a minha visão de mercado hoje da cerveja artesanal né, e a tendência é crescer ainda tem muito para crescer, e ele não cresce em torno do público consumidor das cervejas artesanais, o mercado é muito amplo, na verdade o que está acontecendo é que as cervejas artesanais estão quebrando o monopólio e estão pegando sim, o público das grandes cervejarias, apesar de ser uma migalha hoje [...]. (E8)*

No processo de produção artesanal, por serem produzidas menores quantidades, o cervejeiro tem mais flexibilidade para testar e experimentar novas receitas e produtos. Já na produção em massa os processos são automatizados e perde essa relação do cervejeiro com o aspecto sensorial do produto (E10). De modo geral, os entrevistados entendem que a cerveja, não deveria ser de fato chamada de artesanal, uma vez que existem processos industriais envolvidos (E2, E8, E10, E11). No entanto essa nomenclatura é uma maneira de diferenciar os produtos que optam por entregar uma experiência sensorial aos seus clientes (E4, E5, E9, E10, E13, E13). Assim evidencia-se o senso de identidade de oposição, abordado por Verhaal, Khessina e Dobrev (2015) e Said (2019) e a orientação de mercado apontada por Crick, (2018) e Whalen, Milios e Nussholz (2018).

A identidade de oposição aparece nos resultados da pesquisa de maneira nítida nas entrevistas de E3, E6, os quais mencionam que as pequenas empresas da indústria de cerveja artesanal unem forças para concorrer com a grande indústria “[...] a briga com as grandes é bem difícil né”. (E3)

*“[...] na verdade nós estamos concorrendo com a cervejaria de grande massa, uma vez que a gente está querendo incluir um novo tipo de pensamento das pessoas em relação à bebida. [...]. Nosso concorrente direto, é a cervejaria de grande massa que obtém aí a maior fatia do mercado, um passe de 90% do volume de consumo. (E6)*

Então percebe-se que há, por parte de alguns dos entrevistados, esse entendimento de unir forças para concorrer com as grandes cervejarias. De acordo com E4 a cooperação “é muito comum entre as cervejarias” e reatesta ainda “eu ajudo e continuo ajudando cervejarias artesanais quando precisam de uma ajuda, então o conhecimento eu passo adiante” (E4). De acordo com E9 “quanto menor o porte da cervejaria, mais cooperação tem”. E para E13:

*[...] é lógico que todo mundo é concorrente, mas eu acho que tem espaço para todo mundo, então, hoje a gente ainda está naquele mercado que busca o crescimento conjunto, então a colaboração ela é muito grande tá. Principalmente num mercado em que você está cada vez mais local. Hoje as*

*cervejarias, estão se fortalecendo mais nas suas regiões, mas estão fazendo colaborações em cervejarias de outros estados e até mesmo de outros países. Isso a gente tem visto muito, muito, muito no mercado também.* (E13)

O compartilhamento de conhecimentos é um dos elementos amplamente abordado na literatura da coopetição. E representa, de acordo com Bengtsson e Kock (2014), uma forma de as empresas se manter ou se fortalecerem no mercado. Na indústria da cerveja artesanal há uma unanimidade na fala dos entrevistados em relação a observação de ações colaborativas, referentes a troca conhecimentos, empréstimo de matérias primas, empréstimo de equipamentos e outros. De acordo com E6:

*“essa parte é a que faz a cervejaria artesanal ser mais unida, porque ela compartilha os resultados de suas produções, e compartilha também técnicas e ideias, essa que é a parte bem unida das cervejarias artesanais”.* (E06)

O Quadro 14 mostra como os entrevistados observam e entendem os tipos de colaboração existente na indústria da cerveja artesanal.

Quadro 14 - Formatos de colaboração observado nas entrevistas

<b>Tipos de colaboração</b>	<b>Entrevistados</b>
Empréstimo de matéria prima	<p>(E2) [...] já vi acontecer empréstimo de insumos, o cara está precisando de um determinado insumo e não tem, pega emprestado e depois devolve.</p> <p>(E3) [...] empréstimo de insumos.</p> <p>(E4) [...] o fornecedor dele não entregou tal insumo, eu empresto para ele, e quando eu não tiver ele me empresta, isso ocorre muito na cervejaria artesanal.</p> <p>(E5) [...] por exemplo, faltou um insumo [...] ela consegue em outra cervejaria parceira que cede o insumo para ela e depois se acertam.</p> <p>(E6) [...] um exemplo seria quando falta matéria-prima em uma cervejaria, a gente conversa e um outro supre a necessidade [...] uma matéria prima [...] inclusive até barril essas são uma coisa que servem para compartilhar.</p>

Empréstimo de equipamentos	(E6) [...] <i>daqui a pouco quebra o equipamento pequeno, às vezes a gente empresta até que cada um consiga comprar o seu novamente.</i>
Compras coletivas	(E5) [...] <i>compras coletivas de empresas de uma mesma cidade.</i> (E6) [...] <i>às vezes até com compras coletivas para ficar mais fácil e conseguir um preço melhor.</i>
Cessão de espaço	(E9) [...] <i>os seus bares que cooperam colocando a cerveja do outro.</i>
Cerveja colaborativa	(E2) [...] <i>eles se juntam, os cervejeiros ou cervejarias, para desenvolver uma receita nova.</i> (E9) [...] <i>criação de cervejas colaborativas.</i> (E11) [...] <i>fazer cerveja colaborativa eu acho que é um exemplo que funcionou muito para gente.</i> (E13) [...] <i>temos as cervejas colaborativas.</i> (E14) [...] <i>fizeram até uma cerveja colaborativa.</i>
Eventos em conjunto	(E3) [...] <i>eventos em conjunto.</i> (E5) [...] <i>por exemplo, as cervejarias se juntando e fazendo um festival de rua, para que todas as cervejarias somem força, para que gente possa atingir o maior número de pessoas que entrem em contato com a cerveja artesanal.</i> (E6) [...] <i>os festivais, normalmente são feitos em conjunto, os eventos que vão para o comércio, os maiores são feitos em conjuntos.</i> (E9) [...] <i>por exemplo, os festivais que se juntam.</i> (E12) [...] <i>festivais.</i>
Auxílio em análises laboratoriais	(E8) [...] <i>ah, eu tenho uma cervejaria um pouquinho mais estruturada, tenho um laboratório mais estruturado e eu tô vendo que o meu concorrente, o meu amigo ali, tá com algum problema ou ele não tem o laboratório né, aí eu faço as análises para ele.</i>
Criação de instituições formais	(E8) [...] <i>através do associativismo, aonde a gente tem bastante pontos né, que a gente consegue juntos melhorar.</i> (E9) [...] <i>a associações buscando outras ações, de acesso ao mercado de forma conjunta.</i>
Produção de cerveja Cigana <sup>13</sup>	(E9) [...] <i>you tem também vários casos de cervejarias maiores que produzem cerveja para os ciganos.</i>

<sup>13</sup> Cerveja cigana é produção de cerveja sem sede própria, ou seja, não possuem fábrica, alugam um espaço e equipamentos de outras indústrias.

Troca de informações	<p>(E3) [...] tem muita troca de informação. [...] Inclusive de receitas e processos, por exemplo “estou testando tal malte, o que você acha?</p> <p>(E4) [...] daqui a pouco a cervejaria tal me chama, ah pode dar uma olhada nisso, eu tô com um problema na minha cerveja, o que será que pode ser?</p> <p>(E2) [...] é justamente a parte técnica.</p> <p>(E4) [...] alguma relação a receitas de cervejas, uso de determinado insumo [...]um problema na cerveja.</p> <p>(E5) [...] geralmente são informações técnicas ou sobre estilos de cerveja processo produtivo.</p> <p>(E6) [...] as informações são as maiores possíveis, as pessoas trocam ideias de produto, e técnicas de produção, coisas que às vezes não dão certo, que um ou outro passou e pode auxiliar.</p> <p>(E8) [...] ideias, sobre equipamentos, sobre empresas de manutenção, sobre fornecedores de insumos.</p> <p>(E13) [...] vejo muitos grupos que eu participo de pessoas procurando um fornecedor e sempre tem alguém disposto a passar um contato.</p>
----------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

As trocas de informação relatadas pelos entrevistados, ocorrem principalmente por meio de aplicativos de trocas de mensagens, tais como WhatsApp® (E2, E3, E5). A partir da evidência da ocorrência dessa troca de informações, buscou-se identificar também quais são os tipos de informação trocadas entre os pares. A troca de conhecimentos é uma prática comum entre as cervejarias artesanais. De acordo com E4:

*[...] acho muito, muito produtivo, muito interessante. É assim, é fantástica essa troca, porque ninguém segura informação [...] eu vejo isso muito positivamente, ao contrário de muitas cervejarias de grande porte, que elas tentam segurar a informação ao máximo, fazem os funcionários assinarem acordos de não divulgação, entre outras coisas. [...], mas a cerveja artesanal não, a cerveja artesanal troca muita informação. (E4)*

Tal percepção corrobora com o entendimento de E5:

*[...] bom, dentre os fóruns que eu participo, os fóruns da internet, eu percebo que as pessoas, elas*

*estão muito dispostas a trocar informação. Porque como é um mercado muito novo, todo mundo está aprendendo. Então no Brasil esse ainda é um mercado muito jovem, então a união vai fazer com que esse mercado cresça, então eu percebo que as pessoas, elas não têm resistência compartilhar informações. Na verdade, a gente tem que unir forças para conseguir um mercado maior, um mercado mais forte, um mercado mais sólido. Então eu percebo assim, que as pessoas são bem abertas e bem-dispostas a compartilhar informações. (E5)*

Sobre cooperar com um concorrente E8 ressaltou ainda:

*“[...] a gente tem que ser concorrente na prateleira, fora da prateleira nós temos um monte de coisas em comum, os mesmos problemas, as mesmas situações né. Então essa troca de experiências, essa troca de informação, digamos assim, se você esconder isso de um concorrente seu, não quiser passar informação ou alguma coisa, ele vai saber, em pouco tempo. Então se você pode abreviar o caminho, não vai te custar nada, por que não fazer? (E8)*

O compartilhamento de informações e de conhecimentos foi amplamente abordado na literatura de coopetição (GULATI, 1998; PALMER, 2001; TSAI, 2002; KOSSYVA; SARRI; GEORGOLPOULOS, 2015) e tais elementos também foram observados nas entrevistas e nas pesquisas direcionadas as cervejarias artesanais (MATHIAS *et al.*, 2018; FLANAGAN; LEPISTO; OFSTEIN, 2018; MONTICELLI *et al.*, 2018; KRAUS *et al.*, 2019; SAID, 2019).

Além desse compartilhamento de conhecimentos e informações, a colaboração entre as empresas pode ocorrer também no empréstimo de equipamentos, insumos e conhecimento técnico. Conforme destacado por E3, E4 e E6. Tal procedimento foi abordado na literatura da coopetição desde a sua introdução nas pesquisa científica, em estudos tais como de Brandenburger, Nalebuff (1996), Nalebuff, Brandenburger (1997), Loebecke, Fenema, Powell, (1999), Afuah, (2000), Levy *et al.*, (2003), Ritala, Hurmelinna-Laukkanen (2009), Ritala, Tidström (2014), Mathias *et al.*, (2018); Flanagan, Lepisto, Ofstein (2018), Monticelli *et al.*, (2018), Kraus *et al.*, (2019), Said (2019).

A literatura da coopetição aponta a busca pelo alcance de vantagens competitivas. De acordo com Bengtsson e Kock (2014) as empresas coopetem com intuito de se fortalecerem e poderem se manter competitivas no mercado. Neste sentido, observou-se nas entrevistas a formação de alianças.

Na fala dos entrevistados, por exemplo, E5, E13, E15, percebe-se que as grandes cervejarias, a exemplo da Ambev®, já estão se posicionando de modo a concorrer com a indústria artesanal, [...] *as grandes cervejarias já estão percebendo que vão ter que seguir esse fluxo[...]*(E6). Assim observa-se ainda a movimentação de grandes indústrias formando alianças com empresas menores. Na entrevista de E13, por exemplo, foi relatada a aquisição de cervejarias artesanais, pelo Grupo Ambev®. No entanto, para verificar a existência de coopetição ou não neste modelo negociação, teria que ser analisado o formato de aliança firmada.

Já em relação a criação de instituições formais, Monticelli *et al.*, (2018) relataram que essas instituições trazem legitimidade às ações das empresas coopetidoras. Assim, abordou-se nas entrevistas papel das associações como um meio de fortalecer a indústria da cerveja artesanal. As percepções dos entrevistados sobre esse formato de colaboração apresentado, diferem de acordo com a percepção individual de cada um. Por exemplo, E11 relata que a associações:

*“são institutos associativos né, que às vezes militam por causas semelhantes aos pares né, então: intercedem junto a entidades políticas, estudam os termos da lei antes de haver alguma homologação, intercedem pelas alterações se elas seriam saudáveis né etc., ... O associativismo é uma bandeira que é bastante importante também.* (E11)

De modo geral os entrevistados concordam que a principal associação para a indústria da cerveja artesanal é a Associação Brasileira de Cerveja Artesanal (ABRACERVA), a qual foi mencionada por E2, E3, E5, E6, E9, E10, E11, E12, E13 e E14. No Quadro 14 foram elencadas as principais percepções dos entrevistados acerca das associações.

Quadro 15 - Percepções sobre a atuação das instituições formais

E	Percepções
---	------------



E2	<i>[...] eu vejo que as associações mais importantes hoje no mundo cervejeiro são as Acervas. [...] e agora recentemente teve a Abracerva.</i>
E3	<i>[...]... Eu acho que as associações de classe né, elas são sempre importantes, mas eu não vejo nesse setor elas atuando de maneira efetiva, organizada, eu não vejo elas conseguindo fazer alguma coisa que dê um resultado prático.</i>
E4	<i>[...] não posso opinar muito sobre elas, porque como eu não participo muito dessa parte, então eu não saberia. Mas eu vejo as associações de maneira muito positiva.</i>
E5	<i>[...] pra mim a mais importante é a ABRACERVA. Pra quem é profissional, esse é o maior e o melhor órgão, porque te permite estar em contato com todos os produtores e fornecedores da cadeia. Eles têm fóruns, cursos, congressos, descontos em eventos [...].</i>
E6	<i>A cervejaria artesanal hoje tem que se associar a ABRACERVA, porque já foi uma vitória que a gente teve agora em 2017 e que iniciou em 2018, foi através da Abracerva discutindo com o poder público que conseguiu-se mudar, a Lei que não deixava a cervejaria e bebidas artesanais se enquadrar no simples.</i>
E8	<i>Eu vou ser extremamente direto, hoje se você vai abrir um negócio na nossa região, é muito importante, você fazer parte da União Cervejeira.</i>
E9	<i>[...] ABRACERVA, ACASC e FAMPESC, digamos que são as três mais importantes, e a própria ACERVA, que é dos caseiros, mas a ela tem um papel na área de capacitação muito relevante.</i>
E10	<i>Eu acho fundamental a ABRACERVA [...] e associações regionais, acho que ela sempre tem que estar vinculada em uma associação regional e a uma associação nacional, que são ações complementares.</i>
E11	<i>Em Santa Catarina, eu conheci, primeiro a ACERVA Catarinense, enquanto homebrew. [...] Depois, já com a cervejaria, existe a ACASC, que a função principal, é justamente trabalhar por itens que sejam comuns as dificuldades das cervejarias, e eventualmente oportunidades também. E hoje no Brasil existe a ABRACERVA [...]</i>
E12	<i>Então, primeiro é a Abracerva, e tem a o núcleo da AMPE aqui na região. [...] Você não consegue ter tanta força sozinho, mas com as associações sim.</i>
E13	<i>ABRACERVA</i>
E14	<i>Pro cervejeiro comercial eu gosto muito da ABRACERVA [...] pro cervejeiro caseiro é a ACASC.</i>
E15	<i>[...] na verdade tem as associações [...] que são as associações regionais, aí tem por exemplo a ACASC que é estadual, tem também a ABRACERVA que é nacional [...]. Na verdade, você tem que se</i>

	<i>associar aonde você se sente bem e aonde você acha que possa ter um respaldo né, de informação e tudo.</i>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Para E15 o objetivo das associações é fortalecer o setor. Assim E6 relatou que por meio do empenho dessas associações a indústria da cerveja artesanal já obteve conquistas tais como a possibilidade de enquadramento no Simples Nacional e tributação diferenciada<sup>14</sup> no Estado de Santa Catarina.

Na fala dos entrevistados emergiu a figura do cervejeiro caseiro. E assim, foi mencionado nas entrevistas o papel de instituições tais como a Associação dos Cervejeiros Artesanais (ACERVA), a qual é destinada a cervejeiros caseiros. Além da fala de E8, já mencionada na percepção de mercado outros entrevistados trouxeram percepções a respeito da formação de parcerias entre a indústria de produção artesanal e os cervejeiros caseiros.

A ACERVA foi mencionada por E2, E4, E9, E11, E12 e E14. Em suas falas os entrevistados demonstram suas percepções sobre o trabalho conjunto entre os cervejeiros caseiros e a indústria (E2, E11, E12). Tais percepções emergiram na pesquisa de campo, como fortes indicadores para pesquisas futuras. A fala de E12 traz elementos referentes ao fortalecimento da indústria por meio a formação de parcerias com os cervejeiros caseiros, por exemplo, contrapondo a percepção de E8, a respeito do aumento da produção caseira como forma de negócio.

O entrevistado E8, o qual possui uma visão de cervejaria artesanal por meio da distribuição regionalizada, relata o papel da União Cervejeira, como uma maneira de acelerar o aprendizado das indústrias nascentes. O formato relatado pelo entrevistado apresenta um exemplo típico de coopetição, apoiada no senso de identidade coletiva e busca de objetivos em convergentes.

*[...] você vai abreviar o caminho, do que se você começar isolado. Eu comecei isolado, era só eu. E hoje com toda essa concorrência, eu te garanto que o meu negócio melhorou, quando a gente começou*

---

<sup>14</sup> A tributação diferenciada mencionada na fala do entrevistado E6, refere-se ao Benefício Fiscal concedido pelo Governo do Estado de Santa Catarina, às Microcervejarias Catarinenses. O qual pode ser acessado por meio do link: [http://www.sef.sc.gov.br/arquivos\\_portal/servicos/106/FAQ\\_\\_GES\\_Bebidas.pdf#page=8&zoom=100,109,162](http://www.sef.sc.gov.br/arquivos_portal/servicos/106/FAQ__GES_Bebidas.pdf#page=8&zoom=100,109,162)

*a dividir essa carga. Então, eu indicaria a União Cervejeira, só da região. (E8)*

Os elementos abordados por E8, reforçam também o sentimento de pertencimento a um grupo apresentado na literatura da coopetição, (DEVECE; RIBEIRO-SORIANO; PALÁCIOS-MARQUÊS, 2019; VERHAAL; KHESSINA; DOBREV, 2015) e se fortalecer (BENGTTSSON; KOCK, 2014) contra outros concorrentes (PIL; HOLWEG, 2003).

Para E9, o qual também mencionou a União Cervejeira, fez um relato de sua percepção pessoal, o qual revelou um possível atrito entre associações. Esse tipo de situação é expresso também na literatura da coopetição, quando aborda-se o desenvolvimento de confiança e reciprocidade entre os parceiros (DAL-SOTO; MONTICELLI, 2017), a qual precisa ser esternalizada e percebida pelo grupo.

*[...] em Santa Catarina, existe aqui a ACASC. Mas talvez pela pouca força financeira e estrutura, ela acaba se concentrando muito no Vale do Itajaí [...]. E agora a gente vê a ACASC muito mais focada na questão tributária aqui no Estado, que é importantíssima né? Mas que acaba não conseguindo atuar em outras frentes, e que dá (essa é a minha percepção), para as cervejarias de todo o Estado uma percepção de que não há representatividade, aí você dá margem para criar outras associações. Então por exemplo aqui, a União Cervejeira, quando foi criada [...] foi criada porque o pessoal entendia que a ACASC não fazia o papel dela, como estadual né. Então se a ACASC tivesse passado uma percepção de valor, de que ela trabalha para as cervejarias do Estado todo, talvez não fosse criada a União Cervejeira (E9)*

Estar associado a instituições como a ABRACERVA é uma maneira de as cervejarias de diferenciarem dos grandes grupos. Trata-se também de uma identidade a ser criada junto ao consumidor. Assim, para E13.

*“o que eu vejo é assim, cada vez mais os pequenos produtores tentando se proteger das grandes né, então por exemplo a criação da ABRACERVA já foi neste sentido né. A Associação Brasileira de*

*Cerveja Artesanal, não estão lá dentro as cervejarias [...] de grande massa, fora isso, quando a Ambev® a Heineken® começam a comprar marcas de cervejas artesanais, que antes eram independentes, você vê a necessidade de criar uma distinção do que é artesanal, independente do que é artesanal e que hoje faz parte de um grande grupo né. (E13)*

De acordo com Mathias *et al.*, (2018) e Said (2019) a certificação de cervejeira independente é o modo como as cervejarias ditas artesanais, irão se diferenciar em contraste as grandes empresas de produção em massa, criando uma identidade de consumo entre os apreciadores de cerveja artesanal.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi compreender o ambiente de coopetição na indústria de cerveja artesanal, por meio da percepção de agentes desse nicho de mercado. Percebeu-se na fala dos entrevistados diferentes níveis de interpretação acerca do comportamento da indústria da cerveja artesanal, pautados principalmente em suas experiências pessoais.

Embora não haja uma definição legal específica para designar a indústria de cerveja artesanal no Brasil em relação a cerveja de produção em massa, na percepção dos entrevistados os principais elementos diferenciadores são o volume e custo de produção, bem como a experiência sensorial e número de estilos entregues ao cliente. Alguns dos entrevistados defendem a distribuição regionalizada e o fortalecimento das empresas em nível local. Outros, no entanto, não veem esta questão da comercialização local como um indicador de cerveja artesanal.

Independentemente do porte da cervejaria artesanal, os entrevistados defendem que a impressão do cervejeiro é um fator diferenciador a ser explorado, pois, embora haja processos industrializados as receitas de cerveja são pensadas para aquela cervejaria específica. Essa impressão, ou registro do cervejeiro é um forte elo de comunicação com os clientes, o qual deve ser explorado na estratégias de negócios adotadas.

As percepções apresentadas ao longo das entrevistas revelam que há uma mudança de comportamento na produção de cerveja artesanal como um todo, bem como uma maior movimentação das grandes companhias, a exemplo da Cervejaria Ambev®, para se aproximar mais do mercado artesanal. Essa mudança de comportamento ainda precisa ser analisada em pesquisas futuras, para saber até que ponto se configura como coopetição.

Ao longo das entrevistas também foi evidenciado o aumento do número de cervejarias artesanais no Brasil, e a inclinação dos donos de cervejarias mais maduras a auxiliarem os mais recentes em seus negócios, compartilhando conhecimentos e práticas utilizadas por exemplo. Há a tentativa das pequenas cervejarias se distanciarem das grandes, mas por outro lado há uma tendência de as grandes cervejarias se aproximarem das pequenas, abrindo espaço para a ampliação de novas pesquisas neste campo.

Em relação a percepção de rivalidade, tem-se percebido tanto a competição acirrada de pequenas entre pequenas, quanto entre as de grande porte contra pequenas, no exemplo específico de competição por pontos de vendas. Dentre os resultados, observou-se também a adoção de

práticas comerciais relacionadas à custo, as quais normalmente são adotadas pelas grandes firmas, e quando adotadas pelas pequenas não é bem aceita pelos semelhantes. Tais percepções vão ao encontro da cultura organizacional de cada firma, e a escolha de parceiros, o que abre caminho a novas possibilidades de pesquisa, com vistas à psicologia organizacional e comportamental dos gestores das microcervejarias. Neste sentido destaca-se ainda a questões de confiança e de reciprocidade, as quais devem ser compreendidas pelos membros do grupo, para que as parcerias possam se firmar a longo prazo. Ao abordar a coopetição em si, observou-se o sentimento de necessidade de mais união no setor e do aproveitamento das suas potencialidades.

As principais formas de coopetição observadas foram: o empréstimo de matéria prima e de equipamentos, compras coletivas, cessão de espaço em bares próprios, produção de cerveja colaborativa, realização de eventos em conjunto, auxílio em análises laboratoriais e em problemas com receitas, a criação de instituições formais, a produção de cerveja cigana e a troca de informações, as quais ocorrem principalmente por meio de aplicativos de mensagens instantâneas. Todos estes elementos foram abordados em pesquisas anteriores, e reafirmam a existência da coopetição na indústria de cerveja artesanal brasileira.

Dentre as limitações da pesquisa, destaca-se a subjetividade na análise dos dados oriundos de investigações nas quais adota-se método indutivo juntamente com a abordagem qualitativa. Devido ao número de entrevistados participantes na pesquisa a generalização das respostas pode sofrer vieses, por isso, sugere-se a realização de novas pesquisas com abordagem quantitativa.

Como desdobramento desta dissertação, sugere-se a continuidade da pesquisa, com vistas a exploração de elementos tais como: a identificação de tensões que podem ocorrer nos relacionamentos cooperativos; os diferentes formatos de negócios formados entre pequenas, médias e grandes cervejarias e em que medida podem ser considerados coopetição; o envolvimento de associações em defesa dos interesses das micro e pequenas cervejarias; os principais problemas enfrentados em meio a estratégias de compras coletivas e como tais problemas podem ser enfrentados; até que ponto a produção de cerveja cigana pode ou não ser considerada uma forma de coopetição; e de que maneira a coopetição pode ser evidência em campanhas de marketing.

É importante ressaltar ainda, que os dados analisados nesta pesquisa foram coletados e analisados em período anterior ao isolamento social vivenciado no Brasil a partir de março de 2020, devido a pandemia

da COVID-19<sup>15</sup>. Deste modo, sugere-se ainda, que após esse período pandêmico, sejam realizadas novas rodadas de pesquisa, observando-se mudanças comportamentais e impactos para as microcervejarias artesanais ocorridas após o período em questão.

Por fim, esta pesquisa possui implicações teórico e práticas, auxiliando na ampliação dos estudos sobre competitividade das firmas por meio de um modelo alternativo de relacionamento entre concorrentes, que é a coopetição. Em meio as implicações práticas, permite aos gestores observarem as suas estratégias de negócios já adotadas, bem como a possibilidades de buscarem vantagem competitiva por meio da cooperação com os seus concorrentes e a busca de novas parcerias ganhadoras as quais podem ser firmadas.

---

<sup>15</sup> Doença causada pelo novo coronavírus.





## REFERÊNCIAS

ADNER, R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 39-58, 2016.

ANCARANI, F.; COSTABILE, M. Coopetition dynamics in convergent industries: Designing scope connections to combine heterogeneous resources. In: YAMI, S. *et al.* (Ed.). **Coopetition: Winning strategies for the 21st century**. UK: Edward Elgar Cheltenham, 2010. p. 216-237.

APPAN, R.; BAČIĆ, D. Impact of information technology (IT) security information sharing among competing IT firms on firm's financial performance: An empirical investigation. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 39, n. 1, p. 214-241, 2016.

BENGTTSSON, M.; JOHANSSON, M. Managing Coopetition to Create Opportunities for Small Firms. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 4, p. 401-427, 2014.

BENGTTSSON, M.; KOCK, S. "Coopetition" in Business Networks - To Cooperate and Compete Simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.

BENGTTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition. Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 180-188, 1 fev. 2014.

BENGTTSSON, M.; RAZA-ULLAH, T. A Systematic Review of Research on Coopetition: Toward a Multilevel Understanding. **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 23-39, 2016.

BENGTTSSON, M.; RAZA-ULLAH, T.; VANYUSHYN, V. The Coopetition Paradox and Tension: The Moderating Role of Coopetition Capability. **Industrial Marketing Management**, v. 53, p. 19-30, 2016.

BOUNCKEN, R. B. *et al.* Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. **Review of Managerial Science**, v. 9, n. 3, p. 577-601, 24 jul. 2015.

BOUNCKEN, R. B.; FREDRICH, V. Coopetition: Performance Implications and Management Antecedents. **International Journal of Innovation Management**, v. 16, n. 5, 2012.

BOUNCKEN, R. B.; FREDRICH, V. Learning in coopetition: Alliance orientation, network size, and firm types. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1753-1758, 2016.

BOUNCKEN, R. B.; KRAUS, S. Innovation in Knowledge-Intensive Industries: The Double-Edged Sword of Coopetition. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 2060-2070, 2013.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. **Co-opetition**. New York: Paperback, 1996.

CAIRO, R. Co-opetition and strategic business alliances in telecommunications: The cases of BT, Deutsche Telekom and Telefonica de Espana. **Business Review**, v. 5, n. 2, p. 147-154, 2006.

CARAYANNIS, E. G.; ALEXANDER, J. Winning by co-opeting in strategic government-university-industry R & D partnerships: The power of complex, dynamic knowledge networks. **Journal of Technology Transfer**, v. 24, n. 2-3, p. 197-210, 1999.

CERVIERI JÚNIOR, O. Panoramas setoriais 2030: bebidas. In: **Panoramas Setoriais 2030: Desafios e oportunidades para o Brasil**. Rio de Janeiro: BNDES, 2017. p. 70-78.

CHAN, L.; CHIN, W. S.; LAM, P. I. Coopetition strategy in the hong ong industry. In: *Lecture Notes in Engineering and Computer Science*, **Anais...**2007.

CHIN, K. S.; CHAN, B. L.; LAM, P. K. Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. **Industrial Management and Data Systems**, v. 108, n. 4, p. 437-454, 2008.

CRICK, J. M. The facets, antecedents and consequences of coopetition. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 21, n. 2, p. 253-272, 9 abr. 2018.

CYGLER, J.; SROKA, W. Coopetition Disadvantages: The Case of the High Tech Companies. **Engineering Economics**, v. 28, n. 5, p. 494-504, 2017.

DAGNINO, G. B. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: DAGNINO, G. B.; ROCCO, E. (Ed.). **Coopetition strategy: Theory, experiments and cases**. Routledge, 2009. p. 45-63.

DAGNINO, G. B.; MARIANI, M. Coopetitive value creation in entrepreneurial contexts: the case of AlmaCube. In: YAMI, S. *et al.* (Ed.). **Coopetition: winning strategies for the 21st century**. UK: Edward Elgar Publishing, 2010. p. 101-123.

DAHL, J. Conceptualizing coopetition as a process: An outline of change in cooperative and competitive interactions. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 272-279, 1 fev. 2014.

DAIDJ, N.; EGERT, C. Towards new coopetition-based business models? The case of Netflix on the French market. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 20, n. 1, p. 99-120, 9 jul. 2018.

DELLA CORTE, V.; SCIARELLI, M. Can Coopetition Be Source of Competitive Advantage for Strategic Networks? **Corporate Ownership and Control**, v. 10, n. 1 D,CONT3, p. 363-379, 2012.

DALMORO, M.; GIANEZINI, M. A Cerveja Artesanal , o Marketing Territorial e o Desenvolvimento Local: apontamentos para estudo de iniciativas no estado de Santa Catarina , Brasil. **International Multilingual Journal of Science and Technology (IMJST)**, v. 3, n. 11, p. 316–323, 2018.

DEVECE, C.; RIBEIRO-SORIANO, D. E.; PALACIOS-MARQUÉS, D. Coopetition as the new trend in inter-firm alliances: literature review and research patterns. **Review of Managerial Science**, v. 13, n. 2, p. 207-226, 17 abr. 2019.

DORN, S. *et al.* Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. **European Management Journal**, v. 34, n. 5, p. 484-500, 2016.

DOWLING, M. J. *et al.* Multifaceted relationships under coopetition: Description and theory. **Journal of Management Inquiry**, v. 5, n. 2, p. 155-167, 1996.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of management journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

EKANEM, I. “Insider accounts”: a qualitative research method for small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 2007.

EMDEN, Z.; CALANTONE, R. J.; DROGE, C. Collaborating for new product development: Selecting the partner with maximum potential to create value. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 4, p. 330-341, 2006.

ESTRADA, I.; FAEMS, D.; DE FARIA, P. Coopetition and Product Innovation Performance: The Role of Internal Knowledge Sharing Mechanisms and Formal Knowledge Protection Mechanisms. **Industrial Marketing Management**, v. 53, p. 56-65, 2016.

FERNANDEZ, A.-S.; LE ROY, F. Pourquoi coopérer avec un concurrent? Une approche par la RBV. **Revue Francaise de Gestion**, v. 204, n. 5, p. 155-169, 2010.

FERNANDEZ, A. S.; CHIAMBARETTO, P. Managing tensions related to information in coopetition. **Industrial Marketing Management**, v. 53, p. 66-76, 1 fev. 2016.

FLANAGAN, D. J. D. J.; LEPISTO, D. A. D. A.; OFSTEIN, L. F. L. F. Coopetition among nascent craft breweries: a value chain analysis. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 25, n. 1, p. 2-16, 12 fev. 2018.

FRIEDMAN, B. A.; BARNES, B. W. Client-Server Design Provides Model for “coopetition” Alliances. **Computers in healthcare**, v. 13, n. 9, p. 38-39, 1992.

GAST, J. *et al.* Coopetition Research: Towards a Better Understanding of Past Trends and Future Directions. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 24, n. 4, p. 492-521, 2015.

GIANEZINI, M. *et al.* An Overview on the Production and Quality of Craft Beer in Brazil: Strategic Planning, Perspectives and Market Trends. **International Multilingual Journal of Contemporary Research**, v. 6, n. 2, p. 1-10, 2018.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. São Paulo: Bookman Editora, 2009.

GNYAWALI, D. R.; PARK, B. J. Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. **Research Policy**, v. 40, n. 5, p. 650-663, jun. 2011.

GNYAWALI, D. R.; RYAN CHARLETON, T. **Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition** *Journal of Management*. SAGE Publications Inc., 1 set. 2018.

GRANATA, J. *et al.* Organisational Innovation and Coopetition between SMEs: A Tertius Strategies Approach. **International Journal of Technology Management**, v. 71, n. 1-2, p. 81-99, 2016.

GREENWOOD, R. *et al.* **The Sage handbook of organizational institutionalism**. 2. ed. Sage, 2017.

HERZOG, T. Strategic management of cooperative relationships in CoPS-related industries. In: YAMI, S. *et al.* (Ed.). **Coopetition: Winning strategies for the 21st century**. UK: Edward Elgar Publishing, 2010. p. 200-2015.

KANTER, R. M. Collaborative advantage. **Harvard business review**, v. 72, n. 4, p. 96-108, 1994.

KOSSYVA, D.; SARRI, K.; GEORGOLPOULOS, N. Co-opetition: A business strategy for SMEs in times of economic crisis. **South-Eastern Europe Journal of Economics**, v. 12, n. 1, 2015.

KRAUS, S. *et al.* In Search for the Ideal Coopetition Partner: An Experimental Study. **Review of Managerial Science**, v. 12, n. 4, p. 1025-1053, 2018.

KRAUS, S. *et al.* Sleeping with competitors. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 25, n. 1, p. 50-66, 14 jan. 2019.

KRAUS, S.; SCHMID, J.; GAST, J. Innovation through Coopetition: An Analysis of Small-and Medium-Sized Trust Companies Operating in the Liechtenstein Financial Centre. **International Journal of Business Science and Applied Management**, v. 12, n. 1, p. 44-60, 2017.

LE GIOVANNI, B. D. F.; YAMI, S. La dynamique des stratégies de coopération. **Revue Francaise de Gestion**, v. 176, n. 7, p. 87-98, 2007.

LEITE, E.; PAHLBERG, C.; ÅBERG, S. The cooperation-competition interplay in the ICT industry. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 33, n. 4, p. 495-505, 2018.

LEITE, R. S.; GARCIA LOPES, H. E.; DUARTE SILVA, S. A. Strategy and cooperative relationships: The case of Nova Serrana cluster | A estratégia em relacionamentos cooperativos: Um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 30, p. 65-78, 2009.

LEVY, M.; LOEBBECKE, C.; POWELL, P. SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems. **European Journal of Information Systems**, v. 12, n. 1, p. 3-17, 2003.

LIU, H.; YANG, N.; ZHANG, Y. Relational risk cascading propagation modeling and simulation in R&D network based co-opetition perspective. **Xitong Gongcheng Lilun yu Shijian/System Engineering Theory and Practice**, v. 37, n. 5, p. 1313-1321, 2017.

LIU, K.; GAO, C. A model for coopetition evolution of software industrial virtual cluster. **International Journal of Grid and Distributed Computing**, v. 9, n. 3, p. 145-156, 2016.

LOCKE, K. D. **Grounded theory in management research**. Sage, 2000.

LOEBBECKE, C.; FENEMA, P. C. V.; POWELL, P. Co-Opetition and Knowledge Transfer. **Data Base for Advances in Information Systems**, v. 30, n. 2, p. 14-25, 1999.

LUO, Y. A Coopetition Perspective of Global Competition. **Journal of World Business**, v. 42, n. 2, p. 129-144, 1 jun. 2007.

MAPA. **Anuário da Cerveja 2019**. Brasília: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Secretaria de Defesa Agropecuária - SDA, 2020.

MATHIAS, B. D. B. D. *et al.* An identity perspective on coopetition in the craft beer industry. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p. 3086-3115, 1 dez. 2018.

MONTICELLI, J.; SILVEIRA, A.; SILVA, L. THE PROCESS OF COOPETITIVE STRATEGY: A CASE STUDY OF MICROBREWERIES IN PORTO ALEGRE. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. 4, p. 1-32, 2018.

MORRIS, M. H.; KOCAK, A.; OZER, A. Coopetition as a Small Business Strategy: Implications for Performance. **Journal of Small Business**

**Strategy**, v. 18, n. 1, p. 35-56, 2007.

PADULA, G.; DAGNINO, G. B. Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 32-52, 8 jul. 2007.

PALMER, D. Learning is top priority, and major challenge, for more alliances. **Strategy & Leadership**, 2001.

PIL, F. K.; HOLWEG, M. Exploring Scale: The Advantages of Thinking Small. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 2, p. 33-39, 2003.

QUINTANA-GARCÍA, C.; BENAVIDES-VELASCO, C. A. Cooperation, Competition, and Innovative Capability: A Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms. **Technovation**, v. 24, n. 12, p. 927-938, 2004.

RAZA-ULLAH, T.; BENGTTSSON, M.; KOCK, S. The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 189-198, 2014.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 7, p. 483-498, out. 1992.

RITALA, P. Coopetition Strategy - When Is It Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. **British Journal of Management**, v. 23, n. 3, p. 307-324, 1 mar. 2012.

RITALA, P.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P. What's in It for Me? Creating and Appropriating Value in Innovation-Related Coopetition. **Technovation**, v. 29, n. 12, p. 819-828, 2009.

RITALA, P.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P. Incremental and Radical Innovation in Coopetition-the Role of Absorptive Capacity and Appropriability. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 1, p. 154-169, 2013.

RITALA, P.; TIDSTRÖM, A. Untangling the Value-Creation and Value-Appropriation Elements of Coopetition Strategy: A Longitudinal Analysis on the Firm and Relational Levels. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 4, p. 498-515, 2014.



SAGLIETTO, L.; LÉVY, D. The network of strategic alliances between airline companies . **Flux**, n. 65, p. 17- 32, 2006.

SAID, Z. **Craft Beer and the Rising Tide Effect: An Empirical Study of Sharing and Collaboration among Seattle's Craft Breweries**. Lewis & Clark L. Rev., v. 23, p. 355-423, 2019.

SOLTANI, M.; JAFARI, S. M.; BINANDEH, R. The Effect of Cooperation in IT Industry on Innovation Performance in Condition of Implementing Coopetition Strategy. **Journal of Information Technology Management**. v. 9, n. 2, p. 313-332, 2017.

STADTLER, L.; VAN WASSENHOVE, L. N. Coopetition as a Paradox: Integrative Approaches in a Multi-Company, Cross-Sector Partnership. **Organization Studies**, v. 37, n. 5, p. 655-685, 2016.

TIDSTRÖM, A. Managing Tensions in Coopetition. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 261-271, 2014.

TSAI, W. Social Structure of “Coopetition” within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. **Organization Science**, v. 13, n. 2, p. 179-190, 2002.

VERHAAL, J. C.; KHESSINA, O. M.; DOBREV, S. D. Oppositional Product Names, Organizational Identities, and Product Appeal. **Organization Science**, v. 26, n. 5, p. 1466-1484, 19 out. 2015.

WEBER, S. Executive Briefing. Anatomy of “Coopetition”. **Electronics**, v. 64, n. 8, p. 37-38, 1991.

WEGNER, D. *et al.* Management practices of small-firm networks and the performance of member firms. **Verslas: teorija ir praktika**, v. 18, n. 1, p. 197-207, 2017.

WHALEN, K. A.; MILIOS, L.; NUSSHOLZ, J. Bridging the gap: Barriers and potential for scaling reuse practices in the Swedish ICT sector. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 135, p. 123-131, 2018.

WILHELM, M.; SYDOW, J. Managing Coopetition in Supplier Networks - A Paradox Perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 54, n. 3, p. 22-41, 2018.

YAMI, S. *et al.* Introduction - cooptition strategies: towards a new form of inter-organizational dynamics? In: YAMI, S. *et al.* (Ed.). **Coopetition: winning strategies for the 21st century**. Edward Elg ed. UK: Edward Elgar Publishing, 2010. p. 1-18.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Bookman, 2017.



## **APÊNDICE(S)**

## APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO

### UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE (UNESC) PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO (PPGDS)

#### PERCEPÇÕES SOBRE COOPETIÇÃO NA INDÚSTRIA DA CERVEJA ARTESANAL

**Pesquisadora:** Carina Nunes

**Orientadora:** Melissa Watanabe

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Data da entrevista:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Duração:** \_\_\_\_\_ **Tipo de entrevista:** ( ) por telefone ( ) presencial

**Autoriza gravação:** ( ) Sim ( ) Não

#### **Roteiro do questionário semiestruturado:**

1. Qual é a sua relação com o ramo da cerveja artesanal?
2. Qual é a sua percepção sobre produção de cerveja artesanal em relação a cerveja de produção de cerveja em massa?

#### **Concorrência e Colaboração**

3. Qual a sua percepção sobre a concorrência no ramo da cerveja artesanal?
4. Você percebe algum tipo de cooperação entre as empresas desse ramo? Que tipo de cooperação é essa?
5. Qual a sua percepção sobre cooperar com um concorrente no ramo da cerveja artesanal?

#### **Eventos cervejeiros**

6. Qual a sua percepção sobre a participação em eventos cervejeiros? E quais são os principais formatos desses eventos para as indústrias de cerveja artesanal participarem?

#### **Fóruns e Grupos**

7. Qual a sua percepção sobre os fóruns on-line sobre as trocas de informação no ramo da cervejaria artesanal?
8. Que tipo de informações são compartilhadas?

#### **Instituições formais**

9. Na sua percepção quais são as associações ou órgãos mais importantes para se associar neste ramo? Por quê?

#### **Espaço livre para fala dos entrevistados**

10. Você gostaria de adicionar elementos que possam não ter sido abordados na entrevista, mas que você considera importante no seu ramo de atuação?

## APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

### UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE (UNESC) PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO (PPGDS)

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Título da Pesquisa:** Percepções sobre coopetição na indústria da cerveja artesanal brasileira

**Pesquisadora:** Carina Nunes, CPF: [REDACTED] RG: [REDACTED]

**E-mail:** carinanunes@unesc.net

**Orientadora:** Profa. Dra. Melissa Watanabe

**Programa de Pós-Graduação:** Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico (PPGDS)

**Fonte financiadora:** Fundação de Amparo a Pesquisa e Inovação de Santa Catarina (FAPESC)

#### Artigo IV - 196/96

O respeito devido à dignidade humana exige que toda pesquisa se processe após consentimento livre e esclarecido dos sujeitos, indivíduos ou grupos que por si e/ou por seus representantes legais manifestem a sua anuência à participação na pesquisa.

#### Esclarecimentos aos aspectos da pesquisa

- a) Esta pesquisa tem por objetivo compreender o ambiente de coopetição da indústria de cerveja artesanal, por meio da percepção dos agentes do setor.
- b) Os métodos de coleta de dados adotado nesta pesquisa é realização de entrevista, pessoal ou por telefone, na qual é solicitada autorização para gravação. A entrevista é posteriormente transcrita e encaminhada aos participantes.
- d) Cabe ao entrevistado se recusar a participar, sem penalização alguma para tal.
- e) Os dados de identificação do entrevistado são utilizados de maneira sigilosa para manter o anonimato do participante. Assim, garante-se o sigilo e privacidade dos sujeitos quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa.

\_\_\_\_\_  
**Assinatura do Participante**

\_\_\_\_\_  
**Assinatura do Pesquisador**

..... de ..... de 2020

